

**DO MUTUALISMO AO MERCADO
A BANCA MUTUALISTA EM PORTUGAL
ESTUDO DE CASO:
O CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO**

Dina Maria Serrano Santos

**Dissertação de Mestrado em Sociologia, na especialidade de
Sociologia Económica e das Organizações**

FEVEREIRO DE 2012

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Sociologia, na especialidade de Sociologia Económica e das Organizações,
realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Rui Santos

O mutualismo nos tempos modernos, é uma questão social de extraordinária importância económica. Não tem a feição guerreira das idades primitivas, nem o carácter religioso das épocas em que as Igrejas representavam a principal força espiritual, mas constitui sem dúvida uma grande causa da humanidade.

J. F. Grilo

[...] as “imagens de mundo” criadas por ideias têm, como chicotadas, determinado as sendas pelas quais a acção foi sendo empurrada pela dinâmica do interesse.

Max Weber

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por sempre me terem incentivado a ler, a estudar e a ir mais longe.

Á Ana Correia e ao Miguel Sousa por me terem incentivado a empreender este desafio, e por me provarem que nunca é tarde para aprender.

Aos meus colegas de Mestrado, e muito em especial à Carla Melo, pelas muitas horas passadas a trabalhar.

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao Rui Estrela, e às minhas chefias, pela paciência e compreensão que sempre tiveram comigo ao longo deste percurso.

Aos meus professores, todos eles me marcaram desde as carteiras da Escola Primária, mas aqui fica um destaque especial para o Professor José Manuel Resende, pelo empenho, carinho e enlevo com que sempre nos “contou” a Sociologia.

Ao Professor Daniel Alves do Departamento de História e do Instituto de História Contemporânea da FCSH da UNL, pela colaboração na elaboração da cartografia do Crédito Agrícola, através do Projecto Atlas-Cartografia Histórica.

Ao meu orientador, Professor Rui Santos, pela paciência, dedicação, compreensão e apoio, e por acreditar que eu terminaria esta odisseia.

Por fim, para ti Quim, pelos serões que passaste sózinho, pelos jantares que me preparaste, mas sobretudo pelo incentivo que sempre me deste, pelas longas horas passadas em comum na Torre do Tombo, na Biblioteca Nacional e nas Bibliotecas Municipais, ou a lançar e verificar moradas e datas de Caixas Agrícolas, e pelo orgulho que sempre trazes no olhar quando lêes os meus trabalhos.

A todos o meu Obrigada.

Resumo

Num mercado onde dominam os grandes grupos financeiros e onde existem estratégias agressivas de concorrência, o Crédito Agrícola, enquanto sistema cooperativo e mutualista bancário criado em 1911, tem conseguido não só sobreviver como obter sucesso.

Este trabalho descreve o percurso do Crédito Agrícola desde a sua génese como projecto político, claramente alternativo à banca comercial, e a criação da legislação que o concebe de forma institucional até aos nossos dias, e procura compreender o seu crescimento e a sua readequação ao mercado e às instituições envolventes, também elas a sofrer uma enorme evolução. O capital social concretizado na sua origem, as alterações tecnológicas e organizacionais, a contenção e gestão do risco, a formação dos colaboradores e a standardização de procedimentos, são os principais factores analisados ao longo deste trabalho.

As conclusões revelam a coalescência de círculos sociais diversos e de organizações de interesse na sua origem e em momentos chave de transformação institucional; um processo recente de isomorfismo institucional, a nível interno e externo, tendente a aproximar a instituição de crédito mutualista aos padrões de legitimidade vigentes no mercado financeiro; e evidenciam um trabalho simbólico de justificação discursiva visando resolver tensões valorativas causadas por esse isomorfismo, tornando os valores mercantis comensuráveis com os valores identitários da instituição mutualista.

Palavras-chave: Mutualismo, Crédito Agrícola Mútuo, capital social, identidade organizacional, isomorfismo institucional.

Abstract

Crédito Agrícola, a co-operative mutualistic banking system created in 1911, has not only managed to survive, but even attained a degree of success in a market which is dominated by large financial groups and aggressive competitive strategies.

This dissertation describes the historical path of *Crédito Agrícola* from its genesis as a political project clearly alternative to commercial banking and the creation of the laws that institutionally designed it up to the present day, aiming to understand its growth and how it refashioned in response to the surrounding market and institutions, themselves evolving hugely. The making of the social capital instilled in its inception, the technological and organizational changes, risk containment and management, staff training and procedural standardization are the main factors analyzed in the dissertation.

The conclusions show the coalescence of diverse social circles and interest organizations in its origins and in key moments of institutional change; a recent process of institutional isomorphism, both internal and external, leading the mutualist credit institution to converge with the legitimacy patterns in force within the financial market; and they evidence a symbolic justification endeavour aiming to resolve the value tensions caused by isomorphism, by making mercantile values commensurate with the identity values of the mutualistic institution.

Keywords: Mutualism, *Crédito Agrícola Mútuo*, social capital, organizational identity, institutional isomorphism.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I: Origens do Mutualismo e do Crédito Agrícola em Portugal	13
Capítulo II: A construção legislativa do Crédito Agrícola de 1911 à actualidade .	25
II. 1. Primeiro período: Criação e expansão legislativa (1911-1929)	26
II. 2. Segundo período: Subordinação e estagnação (1929-1982).	30
II. 3. Terceiro período: A reactivação (1982-1991)	32
II. 4. Quarto período: Centralização e integração no sistema bancário (1991-2011)	34
Capítulo III: Isomorfismo e integração no sistema financeiro geral: A criação e a evolução das estruturas centrais	36
III. 1. A FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.....	37
III. 2. A Caixa Central.	40
III. 2.1 - As alterações legislativas	42
III. 2.2 - A criação do Grupo Crédito Agrícola	44
III. 2.3 - A criação do Centro de Formação do Crédito Agrícola	45
III. 2.4 - O desenvolvimento da actividade e a procura de melhoria constante	46
III. 2.5 - A evolução das funções e das categorias funcionais no Crédito Agrícola - O impacto da gestão do risco	48
III. 2.6 - Plataforma Organizacional de Referência para o SICAM – Enquadramento, pressupostos e impactos	53
Capítulo IV: Expansão do Crédito Agrícola em Portugal.....	64
IV. 1. Primeiro Período – Criação e expansão (1907-1930)	66
IV. 2. Segundo período: Subordinação e estagnação (1931-1977).....	69
IV. 3. Terceiro período: A reactivação e a expansão da rede (1978-1990)....	71
IV. 4. Quarto período: A expansão da rede de agências (1991-2011).....	73
IV. 5. Evolução ao longo do período total	74
Capítulo V: Encastramento social e político do Crédito Agrícola	76

Capítulo VI: Da criação à reestruturação do Crédito Agrícola – Formas e estratégias de justificação	90
VI.1. 1º Período – As Origens	94
VI.2. 2º Período – A Criação	102
VI.3. 3º Período – As Dificuldades, A Tutela Externa	103
VI.4. 4º Período – A Actualidade, O Centenário	107
Conclusão	114
Bibliografia	119
Lista de Figuras	124
Lista de Quadros	125
Anexo 1: Celeiros Comuns e Montepios Agrários, Fundação e Natureza da instituição.....	i
Anexo 2: Taxas de Juro Mínimas e Máximas Praticadas em Portugal, em 1888 e 1912, por distrito	iii
Anexo 3: Taxas de Juro Mínimas e Máximas Praticadas em Portugal, em final do século XIX, por distrito	iii
Anexo 4: Lista de Sindicatos existentes em 1911	iv
Anexo 5: Instrumentos de trabalho da Auditoria Interna	vi
Anexo 6: SIAI – Sistema de Informação de Auditoria Interna	vii
Anexo 7: Responsabilidades da função Auditoria.....	viii
Anexo 8: Alvará da Caixa Económica e de Crédito Agrícola do Douro	ix
Anexo 9: Alvará da Caixa Económica e de Crédito do Sindicato Agrícola de Abrantes.....	x
Anexo 10: Alvará da Caixa Económica e de Crédito Agrícola do Concelho de Vila Flor.....	xi
Anexo 11: Alvará da Caixa de Crédito Agrícola de Mirandela	xii
Anexo 12: Alvará da Caixa Económica e de Crédito do Sindicato Agrícola de Elvas.....	xiii
Anexo 13: Decreto com força de lei de 1 de Março de 1911	xiv

LISTA DE ABREVIATURAS

BP – Banco de Portugal – entidade reguladora do sector financeiro português

CA – Crédito Agrícola, ou Crédito Agrícola Mútuo

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, entidade central do Sistema, tem funções de orientação, fiscalização, acompanhamento e prestadora de serviços às CCAM suas associadas

Centro de Formação – centro de formação do CA gerido pela Caixa Central

CNC - Caixa Nacional de Crédito

CGD - Caixa Geral de Depósitos

FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, desenvolve um trabalho de órgão político e de prestadora de serviços complementares aos da Caixa Central

FGCAM – Fundo de Garantia do CA, gerido pela Caixa Central e pelo BP, é o garante dos depósitos dos clientes e associados e da solvabilidade do SICAM

Grupo – Grupo Crédito Agrícola, composto pelo CA e pelas empresas complementares: seguradoras, informática, serviços financeiros, etc.

IFADAP - Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas

RACAP – Real Associação Central da Agricultura Portuguesa

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, é composto pelo conjunto formado pela Caixa Central e as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo associadas

Introdução

Enquanto colaboradora da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, pude constatar ao longo da minha carreira que a organização estava a passar por um processo de transformação. No decurso dos anos, desde 1988, observei um conjunto de instituições dispersas (algumas ainda a nascer), independentes, com um conjunto de constrangimentos legislativos e com um campo muito restrito de actuação, vi-as percorrer um intenso processo de transformação e assisti à criação do grupo financeiro Crédito Agrícola, do qual as anteriores instituições são agora parte integrante. Durante este tempo, assisti a alterações legislativas, ao alargamento da actividade, à implantação nas zonas mais urbanas e à consolidação do papel das organizações centrais, factos que, a par com a mudança organizacional empreendida, colocam o Grupo Crédito Agrícola num mesmo plano de mercado concorrencial com a banca comercial.

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) surgiram de movimentos associativistas de cariz cooperativo e mutualista, tendo como fundamento institucional o Dec.-Lei de 1 de Março de 1911, como entidades com a actividade limitada ao âmbito concelhio, ao financiamento da actividade agrícola e à distribuição de subsídios estatais à agricultura. Actualmente, o CA está organizado como uma rede de unidades autónomas (CCAM) em torno de duas organizações centrais (Federação Nacional do Crédito Agrícola Mútuo – FENACAM e Caixa Central) que têm vindo a desempenhar um papel fundamental de “aglomerar” os interesses e as necessidades das várias CCAM, passando a ocupar um papel de definição e coordenação dos interesses e dos esforços colectivos, e de padronização dos procedimentos.

Foi fundamentalmente nas últimas três décadas que se deram os maiores “saltos evolutivos”, a partir da criação da Caixa Central e da sua actuação como organização central do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM). As alterações tecnológicas, a contenção e gestão do risco, o incremento das competências dos colaboradores, a padronização organizacional e de procedimentos, o aumento da dimensão de cada CCAM e a correspondente diminuição do número de unidades autónomas, têm sido alguns dos focos de actuação da Caixa Central ao nível interno do SICAM.

Se numa primeira fase tive curiosidade por conhecer e perceber a sua história e o rumo da mudança que estava a empreender, rapidamente percebi que teria de investigar

mais profundamente para compreender as suas origens e a sua razão de existir, e qual o seu espaço num mercado altamente competitivo, também ele a sofrer uma enorme evolução com a privatização e o desenvolvimento da banca comercial, e com o crescente abandono das actividades primárias. Assim, o problema central da minha investigação foi o de compreender os processos de construção e de mudança institucional e organizacional, subjacentes ao percurso centenário do Crédito Agrícola Mútuo.

Enquadramento teórico

O problema pode ser analisado segundo três eixos distintos, mas inter-relacionados: o dos recursos sociais envolvidos na reivindicação, na construção e na mudança institucional; o da estruturação e reestruturação organizacional; e o dos valores mobilizados e o controlo das suas inconsistências nas fases de mudança. Para a elaboração deste trabalho recorri, assim, a três orientações teóricas de suporte: a do encastramento estrutural e institucional, a do isomorfismo organizacional e a da pragmática da justificação.

Encastramento estrutural e institucional

São normalmente os benefícios estratégicos e económicos os primeiros a ser considerados na análise da formação de arranjos cooperativos¹; todavia, algumas pesquisas demonstram que os factores socioculturais exercem um papel significativo no desempenho dos arranjos organizacionais². A análise da génese e do desenvolvimento do Crédito Agrícola remete-nos para o conceito de encastramento social (*social embeddedness*) de Polanyi³, partindo do pressuposto que toda a acção (incluindo a económica) é social e politicamente instituída e que as instituições económicas são socialmente construídas. Assim, a acção económica está encastrada em instituições sociais, normas e regras formais e informais fundadas em valores e crenças partilhadas e na distribuição social do poder, que constroem e habilitam a acção criando o ambiente normativo e cognitivo em que se constroem e legitimam os papéis sociais e as

¹ LANE, H., BEAMISH, P., "Cross-cultural cooperative behaviour in joint ventures in LDCs", in LANE, H., DI STEFANO, J., MAZNEVSKI, M., *International Management Behavior: Text, Readings, and Cases*, Blackwell Publishing, U.K., 2000, pp.249-262.

² GULATI, R., "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 293-317.

³ POLANYI, K., *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro, Campus, 2000, pp.62-75.

organizações⁴ – nas sociedades modernas, larga mas não exclusivamente dependente do Estado. Com efeito, os actores sociais detêm capacidades e recursos variáveis para interpretar e concretizar autonomamente as regras e as normas formais, de criar regras e normas informais, e de reivindicar junto do Estado mudanças do quadro normativo e regulatório formal.

Parte importante dessas capacidades e desses recursos deriva das relações sociais dos actores e da sua capacidade para as mobilizar. Isto remete para a concepção mais específica de Granovetter⁵, de encastramento estrutural em redes sociais, que coloca a ênfase na actividade económica coordenada por grupos e na mobilização de recursos de rede (capital social) para as acções individuais e colectivas:

As instituições económicas não emergem em resposta a necessidades do sistema económico – são construídas por indivíduos cuja acção é facilitada ou constrangida pela estrutura e recursos disponíveis nas redes sociais em que estão encastrados.⁶

O capital relacional detido pelos diversos actores sociais, representado pelo conjunto de recursos encastrados em redes sociais, garante-lhes o acesso a informações, alianças e outros recursos valiosos e gera oportunidades diferenciadas, condicionando a natureza dos empreendimentos que são capazes de implementar. Actores sociais com ligações capazes de lhes permitir transpor distâncias sociais e estabelecer “pontes” entre distintos segmentos de redes através de “buracos estruturais” tendem a deter maior autonomia e acesso a recursos mais diversificados, logo, capital social mais elevado⁷.

O conhecimento de partida sobre a criação e a evolução do CA revelava o envolvimento activo de diversos actores individuais e organizações de representação de interesses, desde a reivindicação pública e política à reestruturação. Assim, este eixo de orientação teórica faz derivar do problema central os seguintes problemas específicos:

⁴ PORTES, A., “The Concept of Institutions”, in *Economic Sociology: A Systematic Inquiry*, Princeton, Princeton University Press, 2010, pp. 48-70.

⁵ GRANOVETTER, M., “Acção Económica e Estrutura Social: O problema da incrustação”, in PEIXOTO, J. e MARQUES, R. (org.), *A Nova Sociologia Económica*, Oeiras, Celta, 2003, pp.69-102.

⁶ GRANOVETTER, M., “Economic institutions as social constructions: a framework for analysis”. *Acta sociologica*, v. 35, 1992, p. 3-11.

⁷ BURT, R., “From Structural Holes: The Social Structure of Competition”, in DOBBIN, F. (ed) *The New Economic Sociology - A Reader*, Princeton University Press, Princeton e Oxford, 2004, pp. 325-345.

- Qual a composição do capital social e a visibilidade pública conferida pelos grupos de influência e organizações que se empenharam na defesa da causa mutualista e da criação do Crédito Agrícola?
- Qual a importância da integração de actores sociais nos meios políticos e nos órgãos de decisão nacionais para a criação e desenvolvimento do CA?
- Qual a importância do “recrutamento” externo de actores experientes e com forte capital social?
- Como se processou a construção institucional do CA por via política e legislativa?

Isomorfismo organizacional

Carruthers e Babb⁸ sustentam que são necessárias quatro condições prévias para que os mercados existam (direitos de propriedade, compradores e vendedores, dinheiro e informação), alegando que essas condições não podem ser satisfeitas pelos próprios mercados, antes devem ser fornecidas a partir do exterior. Além do impacto das relações sociais informais, destacam o papel desempenhado pelos governos e por outras instituições estatais, mas também a relevância das instituições sociais e da cultura na moldagem dos mercados e das organizações que neles actuam, já destacado por Max Weber:

São interesses materiais e ideais, e não ideias, que governam directamente a conduta dos homens. Não obstante, com certa frequência as “imagens de mundo” criadas por ideias têm, como chicotadas, determinado as sendas pelas quais a acção foi sendo empurrada pela dinâmica do interesse.⁹

Vindo assim a convergir no conceito de encastramento político de Zukin e Di Maggio¹⁰, segundo os quais “as instituições e as decisões económicas são moldadas pelas lutas de poder que envolvem os actores económicos e as instituições externas ao mercado”¹¹.

⁸ CARRUTHERS, B. e BABB, S., *Economy / Sociology: Markets, Meanings, and Social Structures*, Thousands Oaks, CA: Pine Forge Press 2000, pp. 5-7.

⁹ WEBER, M., cit. in SWEDBERG, R., “Sociologia económica: hoje e amanhã”, *Tempo Social*. Vol.16, nº.2, São Paulo, Nov. 2004.

¹⁰ ZUKIN, S., DIMAGGIO P. (eds.), *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*, Cambridge Univ. Press. 1990, pp. 1-36.

¹¹ ZUKIN, S., DIMAGGIO P., *op. cit.*, p. 20, tradução minha.

Do ponto de vista da teoria neoinstitucional das organizações, Powell e DiMaggio investigam o processo pelo qual as estruturas, processos e comportamentos das diferentes organizações se vão tornando similares entre si dentro de um dado mercado, ou “campo organizacional”. Para os neoinstitucionalistas, as estruturas são rituais que objectivam, instilam e reproduzem significado, e por isso, a cultura e os recursos simbólicos (especialmente a legitimidade) são tão importantes como os restantes recursos¹².

Nos estágios iniciais do desenvolvimento de um dado campo organizacional, as organizações tendem a apresentar uma grande variedade de modelos e estruturas.¹³ Porém, à medida que o campo organizacional se torna mais estruturado, surge uma tendência à homogeneização, e os campos organizacionais estruturados fornecem um contexto em que os esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com as restrições levam, de maneira conjunta, a uma crescente homogeneidade organizacional em termos de estrutura, cultura e resultados, processos que tornam as organizações mais similares (isomorfismo), sem necessariamente as tornarem mais eficientes.

As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional, por adequação social e económica. O isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte da vida organizacional moderna.¹⁴

Os gestores observam os outros dentro do seu campo para ver o que é considerado legítimo, sendo geralmente os líderes de mercado que servem de modelo para as estratégias e as estruturas legítimas.

Os gestores podem pensar no lucro, mas também procuram estabilidade, certeza e legitimidade aos olhos do Estado, dos investidores, dos outros

¹² “A legitimidade exerce influência na viabilidade da organização, independentemente da sua performance ou de outros atributos ou ligações.” SCOTT, W., *Institutions and Organizations – Ideas and Interests*, 3ª Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2008, p. 157, tradução minha; HASS, J., *Economic Sociology, An Introduction*, Routledge, USA e Canadá, 2007, p.103.

¹³ “Por campo organizacional entendemos aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares.” POWELL, W., DiMAGGIO, P., “A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais”. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

¹⁴ POWELL, W., DiMAGGIO, *op. cit.*, p.77.

gestores, e até dos consumidores. Para criar estabilidade, os gestores dentro de um campo adoptam estratégias e estruturas similares [...] ¹⁵

Segundo Powell e DiMaggio, existem três mecanismos geradores de mudanças isomórficas institucionais: O isomorfismo **coercitivo**, que resulta de pressões exercidas sobre as organizações por outras das quais elas dependem, e também pelas expectativas culturais dominantes na sociedade em que actuam, deriva de influências políticas e da questão da legitimidade, o isomorfismo **normativo**, que resulta principalmente da profissionalização e da moldagem das organizações pelas culturas profissionais dos seus dirigentes; e o isomorfismo **mimético**, que resulta da incerteza, que encoraja à imitação das organizações percebidas como tendo sucesso.

O isomorfismo **coercitivo** é resultante das pressões formais ou informais vindas de organizações que exercem algum tipo de autoridade ou domínio sobre as demais no campo organizacional considerado. As estruturas organizacionais reflectem regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado, tornando as organizações mais homogêneas dentro de determinados domínios, o mesmo acontecendo quando as organizações estão sob pressões convergentes dos seus fornecedores de recursos, parceiros de negócio e clientes, o que causa uma maior homogeneização. Assim, segundo Scott,

[...] a adopção de práticas isomórficas de gestão nas fases iniciais dos processos de institucionalização representam uma escolha por parte das organizações e podem reflectir as suas várias necessidades e interesses. À medida que os processos de institucionalização prosseguem, as pressões normativas e culturais elevam-se ao ponto em que a sua adopção se torna cada vez menos uma escolha e cada vez mais um requisito. ¹⁶

O isomorfismo **normativo** é resultante de pressões normativas não formalmente regulamentadas, sobretudo provenientes da profissionalização das organizações. Os membros de uma mesma actividade profissional procuram definir os métodos de trabalho para a sua profissão, de modo a estabelecer uma base cognitiva comum que a legitime. Em geral, o isomorfismo normativo ocorre por duas vias: pelo meio educacional (formação, normas e valores partilhados) e por meio das redes de relacionamento e as experiências partilhadas dentro da mesma profissão. Na medida em que as organizações num dado campo organizacional tendam a ser geridas por perfis

¹⁵ HASS, J., *op. cit.*, p.105.

¹⁶ SCOTT, W., *op. cit.*, pp. 162-163, tradução minha.

profissionais relativamente homogéneos, as suas estruturas e culturas organizacionais tenderão igualmente a homogeneizar-se em função dos padrões culturais partilhados pelas profissões dominantes.

Por fim, o isomorfismo **mimético** resulta, não da autoridade, mas do comportamento face à incerteza. Seja por causa da compreensão limitada sobre novas tecnologias, seja por causa de metas ambíguas, as organizações procuram superar a incerteza adoptando modelos de actuação praticados por outras organizações. Geralmente, as organizações tendem a tomar como modelo no seu campo outras organizações que percebem como sendo mais legítimas ou bem-sucedidas. A vantagem desta abordagem (bem exemplificada pelas práticas de *benchmarking* na gestão da mudança organizacional) é a possibilidade de obter soluções viáveis rapidamente e a baixo custo.

[...] quanto mais ampla a população de pessoas empregadas ou a quantidade de clientes servidos por uma organização, maior a pressão sentida pela organização para oferecer os programas e serviços oferecidos por outras organizações.¹⁷

O conhecimento de partida sobre a evolução do CA durante as últimas décadas evidencia processos isomórficos tanto internos (pela padronização organizacional das CCAM independentes a partir das organizações centrais) como externos (aproximação aos moldes institucionais e organizacionais da banca comercial). Assim, deste eixo de orientação teórica derivam as seguintes perguntas de investigação:

- Qual a importância da criação das entidades centrais do SICAM enquanto factores de mudança, isomorfismo e legitimidade?
- Quais os factores mais relevantes (técnicos, profissionais, legislativos, normativos, formativos) no isomorfismo interno e externo?
- Como se relacionaram os processos de isomorfismo organizacional interno e externo, face ao modelo legítimo de organização prevalecente no mercado financeiro?

¹⁷ POWELL, W., DiMAGGIO, op. cit., p.79.

A pragmática da justificação

A sociologia pragmática proposta por Luc Boltanski situa-se no interface entre a sociologia da moral e a sociologia política, com uma postura interpretativa que interroga o sentido da acção social e do vínculo social¹⁸. A abordagem de Boltanski e Thévenot permite pensar a constituição e as reelaborações do vínculo social, sem deixar de lado os dilemas e os percalços da experiência dos actores sociais.

Em Boltanski, a construção do vínculo político é problematizada do ponto de vista da **justiça**¹⁹, num mundo plural em que os actores precisam de entrar em acordos quanto a princípios comuns de juízo e de avaliação, para poderem coordenar as suas acções. Os momentos críticos são reveladores, pois evidenciam não só o esforço crítico dos actores para fundamentar a sua denúncia das injustiças, mas também o seu esforço em produzir justificações das suas concepções de justiça. Permitem apreender a construção das acções colectivas através da construção de formas de equivalência entre a pluralidade dos princípios morais que guiam as práticas²⁰.

Boltanski e Thévenot propõem, assim, uma abordagem interpretativa que apreenda as operações críticas dos actores sociais e a diversidade de concepções de justiça; usam o conceito de **cidade**²¹ (*cit*) para expressar conjuntos relativamente coerentes de princípios que os actores mobilizam para fundamentar o vínculo social, em torno de uma noção partilhada de justiça e de bem comum. As cidades visam “modelar o tipo de operações nas quais, durante as disputas que os opõem, os actores se empenham quando são confrontados com um imperativo de justificação”²². A tipologia das *idades*, originalmente apresentado em *De la justification*²³, permite analisar a acção social situada em arranjos locais, mas sem ignorar as convenções normativas que ultrapassam a situação. Esquematicamente:

¹⁸ CASTRO, R., *A Crítica e a Dádiva na Construção do Vínculo Social*, in www.jornaldomaass.org, consultado em 20 de Abril de 2011.

¹⁹ BOLTASNKI, L., *L'amour e la Justice comme Compétences, trois essais de sociologie de l'action*, Éditions Métailié, Paris, 1990, pp. 51-53.

²⁰ BOLTASNKI, L., *op. cit.*, pp. 23.

²¹ Em francês, *cit* é utilizado num sentido político, semelhante à apropriação do termo *pólis*, referente às cidades gregas, que deu origem ao termo *política*. Faz referência a uma forma de convivência política (cf. o inglês *polity*), e não a cidade no sentido geográfico do termo.

²² BOLTASNKI, L., CHIAPELLO, E., *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Éditions Gallimard, Paris, 1999, p. 62, tradução minha.

²³ BOLTASNKI, L., THÉVENOT, L., *De La Justification, Les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard, Paris, 1991.

- A **cidade inspirada** associa a grandeza ao estado de graça, à inspiração, numa crença no valor da originalidade e da genialidade criativa.
- A **cidade doméstica** incorpora o princípio de que a grandeza das pessoas depende da sua posição hierárquica numa cadeia de dependências pessoais. É o tipo de vínculo que se constitui nas situações onde as relações e as hierarquias interpessoais importam, onde a tradição, a proximidade, o tempo, a permanência e a fidelidade são valores que demarcam a grandeza.
- A **cidade da opinião ou do renome**, segundo a qual a grandeza se define através da reputação, da opinião dos outros, mediante a crença de uma “realidade da opinião”.
- A **cidade cívica** tem como princípio a “preeminência dos colectivos”, a ideia de que todos pertencem a colectivos e o bem comum só se realiza mediante a subordinação à vontade geral.
- A **cidade mercantil** tem como princípio a concorrência, capaz de estabelecer equivalências e regular as discórdias a partir do princípio universal do preço, relacionando a posse de um bem escasso ao desejo dos demais por esse bem. A atractividade do mercado residiria no facto de as relações se estabelecerem à revelia dos preconceitos, da inspiração, dos valores tradicionais, da opinião e dos grupos, tornando possível uma expressão objectiva e imparcial da grandeza.
- A **cidade industrial** ordena as grandezas segundo os valores da eficiência, da produtividade e da previsibilidade. Associada à produção de bens materiais, está orientada para o futuro, mediante a organização, a programação e o investimento.
- Mais tarde, em *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*²⁴, Boltanski e Eve Chiapello viriam a postular hipoteticamente a recente criação de mais uma *cidade*, a **cidade de projecto**, introduzindo o conceito de mundo em conexão, que se articula em torno das noções de projecto e rede social, tendo em vista que o projecto constitui a ocasião e o pretexto da conexão em rede, podendo mesmo “entrelaçar” o pessoal e o profissional, o que legitimaria o poder de novas

²⁴ BOLTASNKI, L., CHIAPELLO, E., *op. cit.*, pp. 167-190.

formas de organização do trabalho e da sua exploração no capitalismo global, da inovação e da comunicação.

A noção de **prova** é fundamental no modelo de Boltanski e Thévenot. As provas constituem dispositivos capazes de mensurar a grandeza das entidades, transformando os “fortes” em “grandes”. As **provas de grandeza** distinguem-se das **provas de força** por incluírem um julgamento sobre a grandeza como qualidade moral das entidades – remetendo, poderíamos acrescentar, para a distinção da sociologia da acção weberiana entre os conceitos de **poder** como estado de coisas factual, e **autoridade** como poder legítimo. Neste sentido, os argumentos pela prova de grandeza constituem um trabalho de legitimação.

Enquanto que a atribuição de uma força define um estado de coisas sem nenhuma coloração moral, a atribuição de uma grandeza pressupõe um juízo não apenas sobre força respectiva dos seres em presença, mas também ao carácter justo da ordem revelado pela prova.²⁵

A prova de grandeza pressupõe um trabalho de identificação e qualificação dos diferentes tipos de força e a especificação do que se quer provar: “assegurar a justiça de uma prova é formalizá-la e controlar a sua execução por forma a evitar que seja infectada por forças exteriores”²⁶.

A perspectiva pragmática de Boltanski e Thévenot parte de uma visão que concebe a plasticidade dos actores sociais e a sua competência para se ajustarem às situações. É exactamente a vivência em diferentes mundos que possibilita o questionamento das situações, já que os actores carregam consigo uma visão plural de justiça que torna possível o distanciamento crítico. O senso moral permite o julgamento a respeito do que é justo; por outro lado, o reconhecimento da situação envolve o senso do que é natural, permitindo o julgamento a respeito do ajustamento entre ambos. A busca de justiça e o ajustamento à situação estão directamente ligados à prática, uma vez que as críticas têm de ser ajustadas para fazerem sentido prático.

É uma hipótese plausível que a reestruturação do CA de modo isomórfico relativamente à banca comercial tenha produzido tensões valorativas, face à sua identidade e aos seus valores de origem. Assim, deste eixo de orientação teórica derivam as seguintes perguntas de investigação:

²⁵ BOLTASNKI, L., CHIAPELLO, E., *op. cit.*, p. 74, tradução minha.

²⁶ BOLTASNKI, L., CHIAPELLO, E., *op. cit.*, p. 74, tradução minha.

- Quais os argumentos e as justificações que foram esgrimidos em defesa da criação de um sistema de crédito agrícola de base mutualista e cooperativa?
- Quais os valores defendidos e apropriados pelo Crédito Agrícola? Em que medida a sua identidade original se definiu pela diferenciação relativamente à banca comercial?
- Qual a evidência de trabalho simbólico efectuado pelos actores para resolver tensões valorativas, resultantes da integração da instituição mutualista na lógica institucional do mercado financeiro?

Metodologia

Em termos de metodologia, optei por um estudo documental.

Primeiro, realizei uma análise documental de tipo histórico narrativo, procurando traçar uma biografia do CA, desde a reivindicação e subsequente institucionalização normativa e legislativa que veio a enquadrar a sua criação, e depois ao longo do seu tempo de existência, narrando os seus processos de institucionalização e mudança organizacional, bem como de implantação territorial.

Em segundo lugar analisei a documentação de modo a identificar os indícios das fontes do capital social cristalizado nas suas origens e nas reestruturações da actualidade, através da identificação dos círculos sociais de pertença dos seus promotores.

Procurei, ainda, na informação documental sobre as reestruturações das décadas de 1980, 1990 e 2000, os indícios de transformações de carácter isomórfico.

Por último, analisei tematicamente o conteúdo de fontes de carácter apologético recolhidas ao longo de toda a pré-história e história do CA, usando como grelha de análise a tipologia de *ciudades* acima citada, para procurar indicadores de tensões valorativas através da comparação entre os valores usados na justificação e no engrandecimento do Crédito Agrícola Mútuo desde as origens até às recentes mudanças institucionais, e de como actores-chave procuraram resolver essas tensões por via discursiva.

A redacção desta dissertação divide-se em seis capítulos de narrativa e análise e uma conclusão. O primeiro capítulo analisa as origens do mutualismo e do crédito agrícola em Portugal, até à publicação da legislação fundadora do Crédito Agrícola

Mútuo em 1911. O segundo capítulo analisa a construção legislativa do Crédito Agrícola de 1911 até à actualidade, dividida em quatro períodos fundamentais que designei como o da criação, o da subordinação, o da reactivação e o da centralização. O terceiro capítulo analisa os processos de isomorfismo e integração no sistema financeiro geral, traduzidos na criação e evolução das estruturas centrais e na criação do Grupo Crédito Agrícola. O quarto capítulo descreve a expansão e a implantação territorial²⁷ do Crédito Agrícola em Portugal, ao longo dos quatro períodos anteriormente referidos. O quinto capítulo aborda o encastramento social e político do Crédito Agrícola, analisando algumas das figuras de relevo político e social que permitiram a sua criação e que, ao longo de mais de um século, lhe foram dando visibilidade, cruzando diferentes círculos relacionais em proveito da sua institucionalização e organização. O sexto capítulo analisa as formas e estratégias de justificação pronunciadas por vários actores envolvidos, desde a reivindicação até à criação e à recente reestruturação do Crédito Agrícola. Por fim, uma breve conclusão final faz o balanço dos resultados do estudo.

²⁷ Elaborada com a colaboração do Departamento de História e do Instituto de História Contemporânea da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UNL, na pessoa do Professor Daniel Alves, através do Projecto Atlas-Cartografia Histórica (<http://atlas.fcsh.unl.pt>).

Capítulo I - Origens do Mutualismo e do Crédito Agrícola em Portugal

O termo “mutualismo” é um vocábulo de origem latina que surge associado à ideia de reciprocidade e de empréstimo gratuito²⁸, e que se encontra referido no mais antigo dicionário da língua portuguesa de que há referência (1570):

Mutuus, a, um – coisa emprestada que não se retorna, coisa revesada. *Mutuas aperas tradunt*: ajuda-se uns aos outros; tomou-se dos lavradores que ajudam os seus vizinhos e revezes.²⁹

Ao longo da História, várias são as manifestações de mutualismo e de associativismo. Gama Barros, na *História da Administração Pública em Portugal*³⁰, menciona a confraria de beneficência, socorro mútuo e piedade, instituída por moradores e mercadores de Beja, a 8 de Julho de 1297, como sendo a primeira instituição mutualista de que há conhecimento; e J. F. Grilo³¹ refere também a Confraria do Corpo Santo, criada na mesma década por empresários da pesca, armadores e pescadores, que terá dado origem a vários *monte-pios*³² e associações de socorros mútuos no Algarve.

Com a criação das Santas Casas de Misericórdia, lançadas em 1498 por iniciativa da Coroa, sob a égide da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras, procurou-se institucionalizar e associar estas confrarias à difusão dos princípios de devoção religiosa³³. Nas suas actividades, incluía-se a concessão de empréstimos sob caução, aos lavradores, com vista ao desenvolvimento da agricultura. Não constituíam crédito gratuito, mas sim empréstimos com juros moderados, sendo além disso instituído que os bens hipotecados não poderiam ser sujeitos a penhores, embargos ou execuções de espécie alguma³⁴.

²⁸ ROSENDO, V., *O Mutualismo em Portugal, Dois Séculos de História e Suas Origens*, Lisboa, Montepio Geral, 1996, pp 23-24.

²⁹ CARDOSO, J., *Dictionarium Latino-Lusitanum e Lusitano-Latinum*, Coimbra, 1570, cit in ROSENDO, V., *op.cit.*, pág.21

³⁰ BARROS, H. G., *História da Administração Pública nos Séculos XII a XV*, Lisboa, Tipografia da Academia Real das Ciências, 1896, Tomo II, p. 165.

³¹ GRILO, J., *Mutualismo Rural e Crédito Agrícola – Estudo de Economia Agrícola e Social*, Lisboa, Livraria Ferin Batista, Torres e C.ta, 1912, p. 48.

³² «**Montepio**, s .m. Instituição em que cada sócio por meio de uma contribuição mensal adquire certos direitos como o de subsídio em caso de doença, o de legar por sua morte uma pensão, etc.|| Instituição que concede empréstimos sobre penhores». SILVA, A., *Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa*, vol. IV, p.16. Lisboa, Editorial Confluência / Livros Horizonte, 1980.

³³ SÁ, I., LOPES, M., *História Breve das Misericórdias Portuguesas*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2008, pp. 24-26.

³⁴ GRILO, *op. cit.*

Na área agrícola, muitos foram os esforços desenvolvidos no sentido de melhorar as condições de acesso aos meios (sementes, adubos e meios financeiros) necessários à actividade e à produção. Em 1576, no reinado de D. Sebastião, fundou-se em Évora o primeiro Celeiro Comum. Inicialmente designado de Monte de Piedade, adoptou depois a designação de Real Depósito e Celeiro. Seguiram-se-lhe os Celeiros Comuns de Grândola em 1579 e Beja em 1584; a partir de 1643, começaram a difundir-se de forma mais célere pelo Alentejo e seguidamente pelo Algarve e a norte do Tejo. Embora a sua designação originária fosse idêntica, os celeiros comuns não eram *montepios*; eram estabelecimentos especializados de crédito de sementes, destinados a socorrer os agricultores em anos de escassa produção, adiantando-lhes as sementes por um juro de 5%, fixo para todas as operações.

O crédito agrícola é velho em Portugal, de cerca de quatrocentos anos. Já no século XVI existiam os “celeiros comuns” organizados como mútuas do tipo especial, destinadas a conceder financiamentos em géneros, trigo e outros cereais. [...] Estas e outras tentativas de estabelecimento do crédito agrário tiveram quase sempre características de iniciativa local e ficaram sujeitas às vicissitudes daí resultantes.³⁵

Os celeiros comuns prosperaram, especialmente nas regiões cerealíferas, onde predominaram durante séculos, ainda que com uma organização rudimentar (Anexo 1). Os fundos destes celeiros eram ordinariamente administrados por uma Junta constituída por três personalidades: o Corregedor da Comarca como representante do Rei, um Cônego representando o Clero, o Vereador mais velho da Comarca como representante do Povo. Não era imposto controlo sobre a Junta, o que deu origem a abusos que levaram alguns celeiros à ruína. Por finais do século XVIII, projectos de reforma visando a prosperidade da agricultura lamentavam já a sua escassez, corrupção, ou ineficácia, defendendo a necessidade de criar novas instituições de crédito agrícola e reformar as existentes.³⁶

Em 1852, é publicado o novo regulamento dos celeiros comuns, passando a administração integralmente para as Câmaras Municipais, passando os empréstimos e os

³⁵ MURTEIRA, A., tese apresentada no I Congresso da Lavoura, Outubro de 1961 – exemplar dactilografado depositado no Centro de Custódia Documental do Crédito Agrícola.

³⁶ E. g.: MORDAU, L., *Despertador da Agricultura de Portugal* (1782), ed. Moses Bensabat Amzalak, *Revista do Centro de Estudos Económicos* (11), Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, 1950, pp. 140-142; [Anónimo], *Plano de erecção de montepios pecuniários para o maior fomento da agricultura, artes, e comércio* (1781), Ed. José Luís Cardoso, *Memórias Económicas Inéditas (1780-1808)*, Lisboa, Academia das Ciências de Lisboa, 1987, pp. 167-182; VANDELLI, D., *Plano de uma Lei Agrária* (s.d. [1788]), p. 115-116, ed. José Vicente Serrão, in VANDELLI, D., *Aritmética Política, Economia e Finanças, 1770-1804*, pp. 109-133.

reembolsos a fazer-se não em géneros mas em dinheiro; a situação económica e financeira dos celeiros comuns era, salvo casos excepcionais, de relativo abandono ou mesmo falência, o próprio governador civil de Portalegre se queixa dos poucos escrúpulos das administrações das Câmaras³⁷. As sucessivas crises agrícolas, os movimentos migratórios e os elevados juros praticados também não terão sido alheios a estes desenvolvimentos.

Em 1870, o Governo reconheceu, por Portaria de 27 de Julho, que a Lei de 1864 tendia ao total aniquilamento dos Celeiros Comuns. A Lei de 7 de Julho de 1898 tentou ainda a recuperação dos Celeiros Comuns, modificando a constituição dos fundos, aumentando a sua esfera de acção e garantindo as operações; todavia a fixação da taxa de juro em 6% e a exigência de hipotecas viriam a prejudicar fortemente a sua continuidade. Segundo Grilo, Anselmo de Andrade, num estudo sobre os celeiros comuns desenvolvido em conjunto com João Ulrich e João Ripamonti, terá afirmado:

De resto este sistema de crédito pouco aproveitaria à pequena lavoura, por isso que, se os grandes empréstimos podem com as despesas preparatórias e gastos gerais preliminares, o mesmo não sucede com os empréstimos de somenos importância, como aqueles que a lei faculta; não se devendo perder de vista, que, nem todos os lavradores são proprietários, e que, entre nós, a exploração agrícola por meio de arrendamento reveste especial importância.³⁸

Paralelamente à perda da funcionalidade económica dos Celeiros Comuns, ia-se projectando, no século XIX, a criação de crédito agrícola segundo os moldes da banca moderna. O estadista José da Silva Carvalho debruçou-se sobre a lei de 19 de Dezembro de 1834, que fixava privilégios a quatro bancos que se estabelecessem em vários pontos do país para fazer empréstimos aos lavradores e industriais. Ao abrigo dessa lei não foi fundado nenhum banco, mas, algo simbolicamente, em Março de 1840 o antigo Celeiro Comum de Serpa converteu-se em Banco Rural, que ainda existia em 1912 mas que já então tinha desenvolvido uma vocação marcadamente mercantil, afastando-se das suas raízes mutualistas e de crédito agrícola, mas escapando assim às reformas legislativas que penalizaram os seus congéneres celeiros comuns³⁹.

³⁷ GRAÇA, L., *Propriedade e Agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa, Conselho Económico e Social, 1999, pp. 19-21.

³⁸ GRILO, *op. cit.*, p. 54.

³⁹ GRILO, *op. cit.*, p. 69.

Coube ao Ministro Andrade Corvo a elaboração das disposições regulamentares da Lei de 22 de Junho de 1866, que lançam as bases do Crédito Agrícola e Industrial em Portugal. Em Junho de 1867, é aprovada a lei que regulamenta a constituição de Associações de Crédito Agrícola e Industrial, permitindo que as Misericórdias, Hospitais, Irmandades e Confrarias pudessem formar bancos de Crédito Agrícola e Industrial, reunindo os capitais e valores dos diversos círculos dentro do mesmo distrito, constituídos por uma sede e pelas suas sucursais ou agências. A lei referia como actividades preferenciais destes bancos:

1. Empréstimo dos capitais necessários ao granjeio, conservação e benfeitorias de prédios rústicos, compra de máquinas, instrumentos, animais de trabalho ou para produção, adubos, sementes ou similares;
2. Empréstimos aos pequenos industriais, dos capitais para a compra de matérias-primas, máquinas e instrumentos;
3. Recebimento dos depósitos que lhe fossem confiados, com pagamento de juros.

Logo de seguida era publicada a chamada Lei basilar do sistema cooperativo⁴⁰, a Lei de 2 de Julho de 1867 também obra de Andrade Corvo, que foi a segunda lei cooperativa mundial⁴¹, e que continha as bases da legislação que viria mais tarde a reger o Crédito Agrícola. Pode ler-se no Artigo 1º:

Sociedades cooperativas são associações de número ilimitado de membros, e de capital indeterminado e variável, instituídas com o fim de mutuamente se auxiliarem os sócios no desenvolvimento da sua indústria, do seu crédito e da sua economia doméstica.

Ao abrigo destas leis de 1866 e 1867, foram criados três bancos: O **Banco Agrícola e Industrial Visiense** (Viseu, 1868), o **Banco Agrícola e Industrial Vianense** (1873) e o **Banco Agrícola e Industrial Fareense** (Faro, 1874), dos quais apenas o primeiro resistiria até 1912 com alguma prosperidade. Todavia, nesta época existiam em Portugal 202 Misericórdias, das quais 149 mutuavam parte dos seus

⁴⁰ Aprovada um dia depois da entrada em vigor do primeiro Código Civil português, designado por Código de Seabra.

⁴¹ Publicada apenas 15 anos depois da Inglesa (o Industrial and Provident Societies Act, de 1852).

capitais sem que nunca se tenham constituído em bancos, o que poderá ter sido a causa de nunca se ter dado cabal aplicação às leis de Andrade Corvo, de 1866 e subsequentes.

Surgiram ainda outras instituições de crédito agrícola, grande parte das quais não veio a ter êxito, nomeadamente: a **Companhia de Crédito e Progresso de Portugal**, constituída em Lisboa, em 1870, como sociedade por acções, que teve como fundadores um grupo de membros da nobreza. Tinha por finalidade promover melhoramentos agrícolas, por acção directa ou por intermédio das pessoas ou entidades com quem contratasse, e executar operações de crédito agrícola; não chegou a entrar em exercício por divergências na administração. O **Banco Agrícola e Industrial da Extremadura**, constituído no Porto em Março de 1875, como sociedade anónima de responsabilidade limitada; não são conhecidos documentos deste banco, que encerrou na sequência da crise de 1876; e a **Sociedade Geral Agrícola e Financeira de Portugal**, criada em Lisboa em Setembro de 1873, tinha como finalidade adquirir e explorar terrenos cultos ou incultos, conceder empréstimos para a agricultura, promover e contribuir para o enxugo de terras *paludosas* e seu melhoramento agrícola. Constituída por capitais nacionais e estrangeiros, a Sociedade sofreu um forte revés em 1881, com a morte do Barão Koenigswarter, os accionistas nacionais entraram em acordo com os accionistas estrangeiros tendo-se transferido, por endosso à Sociedade, todas as acções na posse daqueles. A Sociedade perde assim a sua projecção além-fronteiras e passa a ser constituída por capitais exclusivamente nacionais. Com a crise económica de 1890, a Sociedade inicia o seu declínio e em 1895 entra em liquidação oficial. A partir de 1897 a liquidação passa a ser efectuada pelo Banco de Portugal, razão pela qual toda a documentação proveniente da Sociedade Geral Agrícola e Financeira se encontra neste Banco Central⁴².

Outras instituições económicas, não especificamente agrícolas ou de crédito agrícola, tiveram mais êxito: a **Companhia das Lezírias do Tejo e Sado**, constituída em 1863, não estava organizada como banco, mas emprestava aos seus rendeiros sementes e dinheiro para custear as explorações agrícolas, mediante pagamento de juro por meio de promissórias; as **Caixas Económicas de Angra do Heroísmo**, e de

⁴² No Arquivo Histórico do Banco de Portugal, disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/ArquivoHistorico/Paginas/SocGeralAgriFin.aspx> consultado em 10 Dezº 2010

Aveiro, ambas fundadas por Nicolau Anastácio de Bettencourt⁴³, em 1845 e 1858 respectivamente, muito embora não fossem instituições de crédito agrícola, ficaram conhecidas por conceder crédito à agricultura, quer mediante operações de crédito, quer através do desconto de letras aos proprietários e lavradores; ambas se mantiveram prósperas e há informação de se manterem activas em 1912⁴⁴ e 1915 (Angra do Heroísmo)⁴⁵; finalmente, a **Companhia Geral de Crédito Predial Português**, fundada com base nas leis de Junho de 1863. Não sendo um banco de crédito agrícola, mas de crédito hipotecário, consignou durante algum tempo uma parte do seu crédito à agricultura, segundo nos diz J.F. Grillo.⁴⁶ O Crédito Predial Português manteve-se em actividade como banco hipotecário até finais de 2004.

Uma última tentativa de organização de crédito agrícola com fundos das Misericórdias e Confrarias assentaria num projecto, datado de Abril de 1887, do então ministro da fazenda, Oliveira Martins, que preconizava a criação de um Banco Rural com sede em Lisboa e com agências em todos os concelhos com 40.000 habitantes, ou em grupos de concelhos reunidos que perfizessem 50 a 60.000 habitantes. O Estado subsidiaria o Banco e seria o administrador e garante de todos os capitais actuais e futuros, abrangendo os fundos consolidados das Igrejas, Corporações Religiosas, Irmandades, Confrarias, Misericórdias e estabelecimentos de beneficência, que não tivessem constituído Bancos de Crédito Agrícola e Industrial ao abrigo das leis de 1866 e 1867 até ao final do ano económico de 1886-1887.⁴⁷

Mas o projecto de Oliveira Martins nunca passou da fase de estudo e ficou depositado nos arquivos do Parlamento, reforçando o sentimento de dificuldade de implementação do crédito agrícola a partir de instituições que não estivessem ligadas ao meio rural e à agricultura e cujas operações tivessem bases hipotecárias imóveis ou garantias comerciais. Nas palavras do próprio Oliveira Martins:

Nem se confunda o crédito predial ou hipotecário com o crédito rural ou agrícola; são coisas inteiramente diversas.

⁴³ Foi governador civil em diversos distritos, nomeadamente Angra do Heroísmo e Aveiro.

⁴⁴ GRILLO, *op. cit.*, pp. 86-90.

⁴⁵ SOUSA, P., “Gerir o dinheiro e a distinção: as caixas económicas de Angra do Heroísmo e os seus corpos dirigentes (1845-1915)”. *Arquipélago* (série História), vol. VI, 1, Ponta Delgada, Universidade dos Açores, 2002, pp. 293-346.

⁴⁶ GRILLO, *op. cit.*, pp. 73-75.

⁴⁷ MARTINS, J. P. de Oliveira, *Projecto de Lei de Fomento Rural* (1887), pp. 109-121, in *idem*, *Fomento Rural e Imigração*, Lisboa, Guimarães & C.ª Editores, 1956, pp. 9-191.

O primeiro designa apenas a natureza do penhor que há-de servir de garantia aos empréstimos [...]. No segundo, o caso é diferente, porque os empréstimos são unicamente feitos para beneficiar a lavoura, e tanto podem ter como garantia a hipoteca predial, como o penhor de bens móveis, como, finalmente, o crédito pessoal do mutuário.

Se todos os lavradores fossem proprietários da terra que agricultam, o crédito agrícola, propriamente dito, não daria lugar a tantas hesitações e a tão largas controvérsias, porque a propriedade da terra seria desde logo a garantia de qualquer empréstimo. Não é porém assim. [...] Nestas condições, o único meio de estabelecer a garantia dos empréstimos está na constituição do depósito, nas mãos do lavrador, daqueles objectos que sirvam de penhor ao seu débito.⁴⁸

Durante todo o século XIX, o regime monetário português foi alvo de transformações muito profundas, passando do regime bimetalista tradicional (moeda de ouro e de prata) ao regime de padrão-ouro, e de um sistema com predomínio da moeda metálica, que durou até ao início da última década do século, para um sistema com predomínio da moeda fiduciária. A partir da década de 30 do século XIX começou a desenvolver-se um sistema bancário, porém constituído por vários bancos emissores, bancos comerciais, hipotecários e caixas económicas, mas faltando os bancos de investimento. O sistema foi sendo abalado pelas crises bancárias de 1827, 1846, 1876 e 1891, podendo observar-se fases de grande crescimento e fases de regressão. Todavia o acesso ao sistema bancário e muito concretamente ao crédito encontrava-se ainda limitado às duas principais cidades do país (Lisboa e Porto), uma vez que aí se estabeleciam os bancos ou as suas representações⁴⁹; apenas a partir de 1872 começaram a surgir alguns bancos na região a norte do Mondego e uns poucos na zona sul⁵⁰.

Na província, as dificuldades que os agricultores tinham para aceder aos meios financeiros necessários à manutenção de uma actividade regular eram enormes, e os juros a que estavam sujeitos eram tão mais elevados quanto maior a distância aos grandes centros e menor a densidade populacional, chegando a atingir níveis de usura (Anexos 2 e 3).

Quem estuda as condições da economia rural do país reconhece que a causa fundamental da inércia da lavoura é devida sem dúvida à enorme falta de dinheiro para as operações de crédito agrícola. O capital que aparece destinado a esse fim, exige garantias de tal natureza que poucos podem dar e impõe tão dolorosos

⁴⁸ MARTINS, J. P. de Oliveira, *op. cit.*, p. 74.

⁴⁹ NUNES, A. B., VALÉRIO, N., “Moeda e Bancos”, in LAINS, P., SILVA, A.F. (org), *História Económica de Portugal, 1700-2000*, 2005, Vol.II, pp.283-304.

⁵⁰ GRAÇA, L., *op. cit.*, p. 169.

encargos que se traduzem em sacrifícios que levam a uma pobreza ainda maior, quem teve a fatalidade de não resistir às tentações da usura...⁵¹

A primeira proposta de legislação sobre os sindicatos agrícolas surgiu pela mão dos deputados Dinis Moreira da Mota e António Barjona de Freitas⁵², em 1893, todavia não chegou a ser votada devido ao encerramento das Cortes⁵³.

Em 1894, o governo, procurando estimular a criação de associações profissionais no sector agrícola e fomentar o associativismo voluntário, aprovou o decreto de 5 de Julho desse ano, que regulamentava a criação dos sindicatos agrícolas, prevendo que a sua criação facilitaria a aquisição de novos conhecimentos, de materiais mais baratos e melhores, tanto no que respeitava a máquinas e instrumentos, como adubos, sementes e animais reprodutores, assim como o escoamento das produções dos sócios.⁵⁴ Na sua definição mais simples, os sindicatos agrícolas eram associações de profissionais agrícolas, de agricultores e rendeiros. No âmbito financeiro, embora os sindicatos ficassem proibidos de efectuar negócios por conta própria, admitia-se que pudessem fazer empréstimos a sócios mediante garantia pessoal, de colheitas e de alfaías agrícolas. Esta lei viria a representar o início do crédito agrícola em Portugal, uma vez que era concedida aos sindicatos a possibilidade de constituição de caixas de crédito⁵⁵.

Na sequência da publicação desta legislação, foram surgindo vários sindicatos agrícolas pelo país. Alfredo Barjona, deputado que já em tempos tinha apresentado uma proposta de lei sobre os sindicatos agrícolas, foi o fundador do Sindicato Agrícola de Montemor-o-Velho⁵⁶, o primeiro criado ao abrigo da lei de 1894. No entanto, alguns autores⁵⁷ mencionam a organização, em 1893, do Sindicato Agrícola de Lagoa (Açores, ilha de S. Miguel), através do esforço conjunto do agrónomo distrital e de um grupo de

⁵¹ GRILO, *op. cit.*, pp. 86-90.

⁵² António Alfredo Barjona de Freitas (Coimbra, 11 de Abril de 1860 — Lisboa, 8 de Maio de 1923), mais conhecido por Alfredo Barjona.

⁵³ GRAÇA, L., *op. cit.*, pp. 152-153.

⁵⁴ BERNARDO, M., “O associativismo agrícola português no Liberalismo e na 1ª República: os sentidos de um percurso”. Aveiro, *XXII Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social*, 2000. <http://www2.egi.ua.pt/XXIIaphes/Artigos/a%20MA%20Bernardo.PDF> consultado em 18 Outº 2010.

⁵⁵ Os sindicatos agrícolas deveriam promover a “[...]constituição, com fundos e estatutos especiais, de caixas de crédito agrícola, caixas económicas, bancos ou caixas de socorros mútuos, sociedades cooperativas, sociedades de seguros mútuos, frutuárias e quaisquer outras instituições que nos mesmos termos e condições possam promover e auxiliar o desenvolvimento agrícola da região em que funcionem”.

⁵⁶ Com alvará de 14 de Dezembro de 1894.

⁵⁷ BERNARDO, M., *op. cit.*, p. 20.

proprietários e lavradores locais. Em 1912 existiam 105 sindicatos agrícolas (Anexo 4) em quase todo o país, sendo no entanto notória a sua quase inexistência na região norte, Douro, Minho, Trás-os-Montes e parte das Beiras⁵⁸.

Estes sindicatos denotaram, desde cedo, uma forte iniciativa de propaganda e angariação de sócios, e no estabelecimento de contratos com benefícios (bónus, descontos, preços de revenda, comissões) para os seus associados, nomeadamente com fornecedores de alfaia agrícolas, peças, materiais, e insecticidas, e com seguradoras; actuando, nalguns casos, como uma moderna central de compras que comprava por atacado bens destinados aos seus associados, designadamente cereais para alimentação de gado e adubos; assumindo um papel de negociador centralizado para a venda de alguns produtos dos seus associados, como lã, azeite e gado vacum, com evidentes ganhos nos dividendos; e ainda facilitando a venda de alguns produtos mais avulsos entre os seus associados – cereais, bagaço de azeitona, pastagens, etc.

Na época, vários foram os estudiosos que se debruçaram sobre a lei de 1894 e sobre os vazios legislativos que a mesma continha, nomeadamente na definição da forma de angariação de fundos e do modelo de governação e supervisão, nomeadamente, Anselmo de Andrade, João Henrique Ulrich e Rodrigo Affonso Pequito. Sobre esta legislação, diria Anselmo de Andrade:

Os Sindicatos Agrícolas estão entre nós auctorisados desde 1894 por um decreto que concede aos agricultores e aos indivíduos que exerçam profissões correlativas á agricultura, a faculdade de se associarem para fins agrícolas. Entre as suas attribuições contam-se a de emprestarem capitales com seu fundo social e a de constituírem Caixas de Soccorros e estabelecimentos de crédito agrícola. Certamente não é com capital próprio que os syndicatos teem de funcconar. É com capital extranho. O typo das sociedades de crédito de responsabilidade illimitada é por isso o que mais se presta a esta ordem de operações, mas esse typo, generalisado na Allemanha, mais ou menos modificado n'outras nações, não é de adaptação possível ao nosso paíz.⁵⁹

Anselmo de Andrade elaborou um estudo em que se preconizava um crédito agrícola baseado no mutualismo, mas apoiado numa protecção do Estado, ainda que sem encargos para as finanças públicas, a par com a criação, no Banco de Portugal, de um fundo ligado ao crédito agrícola.

⁵⁸ GRILO, *op. cit.*, p. 170.

⁵⁹ GRILO, *op. cit.*, p. 123.

Também João Ulrich, estudioso do crédito agrícola, se debruçou sobre a legislação que regulava os Sindicatos Agrícolas⁶⁰:

O crédito agrícola, baseado sobre o princípio da mútua cooperação; assente sobre os Bancos ou Caixas Locaes e amparado pelas Caixas Regionaes, carece, para a sua completa organização e quando devidamente montado, de um poderoso estabelecimento central, que evitando com o seu apoio e auxilio que as Federações ou Caixas Regionaes sossobrem victimas de qualquer accidente local, sirva de instrumento de compensação e regularise o crédito, fortalecendo e vivificando toda a vasta e complexa organização que defendo.

Por se considerar que esta legislação trouxe a mudança de rumo que permitiu ao Crédito Agrícola progredir e tornar-se uma organização mutualista de crédito, que subsiste até aos nossos dias, a qual será analisada em capítulo próprio.

Durante todo o século XIX foram surgindo variadas iniciativas de associativismo agrícola e de fomento da agricultura, nesta área desempenhou um papel importante a RACAP – Real Associação Central da Agricultura Portuguesa, que teve a primeira reunião preparatória em 25 de Março de 1860⁶¹, e teve como grande mentor e impulsionador Ayres de Sá Nogueira, que viria a ser director da associação. A criação da RACAP resultou do esforço de um grupo de indivíduos que, no diagnóstico sobre os motivos do atraso da agricultura nacional incluíam a falta de instrução e de capitais, e sobretudo a falta de união de vontades e de esforços dos agricultores.⁶²

O grupo de fundadores desta associação incluía um vasto leque de nobres, notáveis, grandes proprietários agrícolas, agrónomos, veterinários e políticos⁶³. O próprio rei D. Luiz se constituiu protector e primeiro sócio da RACAP. Muitos foram os esforços desenvolvidos pela RACAP para fomentar o desenvolvimento da agricultura, mediante a introdução de maquinaria agrícola importada, promovendo exposições agrícolas, conferências e colóquios em todo o país, e cursos nas suas instalações em Lisboa. A RACAP desenvolveu esforços para divulgar e apoiar a criação dos sindicatos agrícolas e das caixas agrícolas a eles associadas. Oliveira Feijão, na sessão comemorativa do cinquentenário da Associação, em 10 de Junho de 1910, diria:

⁶⁰ GRILO, *op. cit.*, p. 125.

⁶¹ GRILO, *op. cit.*, pp. 299-302.

⁶² BERNARDO, M., *op. cit.*, p. 10.

⁶³ Segundo BERNARDO, M., *op. cit.*, p. 13: “A composição sociológica do grupo dos fundadores, como dos restantes sócios e até dos conferencistas - ministros de estado, professores das escolas superiores, agrónomos, engenheiros, proprietários cultivadores eminentes – atesta a reputação de ser esta uma associação de elites.”

E, já alcançado o estabelecimento d'este primordial elemento de progresso (sindicatos agrícolas), com afan procuramos realizar outros, taes como as caixas de crédito e os seguros agrícolas, e com prazer o dizemos, [...] assistimos ao início da constituição dos seguros agrícolas e caixas de crédito. Pouco tempo ha ainda que a Direcção da nossa Associação foi inaugurar a caixa de crédito agrícola de Pernes [...] e outras análogas existem em Abrantes, Regoa e Villa Flôr, e em vias de constituição estão as caixas de Serpa e Elvas.⁶⁴

A RACAP teve desde sempre um grupo de dirigentes cultos e viajados, que foram buscar à Europa vários modelos de associativismo, nomeadamente o modelo dos Sindicatos Agrícolas à França, o das Adeias Sociais à Alemanha e Itália e o das Caixas de Crédito (sistema Raiffeisen) à Alemanha.⁶⁵

Em 1904, Rodrigo Pequito, enquanto ministro da fazenda, apresentou ao Parlamento um projecto de lei sobre o crédito agrícola. O modelo proposto preconizava um crédito agrícola baseado num forte associativismo da lavoura, e uma organização cujo organismo principal era constituído por uma Caixa Económica, coadjuvada por Caixas Centrais Regionais, que descontariam letras agrícolas garantidas por Sociedades Agrícolas bem constituídas. Este modelo defendia ainda que o crédito não deveria ser concedido com base em hipoteca, penhor, depósito ou fiança, mas em fortes garantias morais por intermédio de associações de lavoura⁶⁶.

Também Grilo advogava entusiasticamente um modelo de crédito agrícola baseado no mutualismo, sem recurso às finanças públicas, que se encontravam fortemente depauperadas, e sem recurso à hipoteca, mas valorizando o crédito pessoal e o valor dos indivíduos:

Em matéria de economia agrícola, a valorização do trabalho, como base fundamental do crédito, é sem dúvida a força principal da produção de riqueza, e reveste no seu aspecto moral, uma forma de seleccionar a independência individual, premiando as iniciativas que se manifestam.⁶⁷

Em 1908, o Parlamento aprovou a Carta de Lei de 18 de Setembro, resultante de uma proposta do Conselheiro Dr. Manuel António Moreira Júnior, que visava a criação do crédito agrícola, com a organização do Banco de Portugal e o apoio de capitais do Estado.

⁶⁴ GRILO, *op. cit.*, p. 310.

⁶⁵ GRAÇA, *op. cit.*, p. 147.

⁶⁶ GRILO, *op. cit.*, p. 126-127.

⁶⁷ GRILO, *op. cit.*, p. 128.

O então Ministro das Obras Públicas, D. Luíz de Castro, explicava assim esta tentativa de estabelecimento do crédito agrícola:

Desejava eu evitar toda a demora na organização do crédito agrícola e para isso procurava abrigar n'um regulamento, que não tivesse que ir às câmaras legislativas, a doutrina que se continha no art. 49.º da lei de Setembro de 1908 e que quanto a mim se reduzia a esta fórmula bem moderna e bem democrática, que perfeitamente concordava com o meu pensamento sobre o assumpto : 5000 contos para crédito agrícola propriamente dito, isto é, sem confuzões possíveis com o crédito hypothecário, á velha maneira⁶⁸ e destinados sobretudo, senão exclusivamente, ao pequeno lavrador.⁶⁹

⁶⁸ Numa referência ao sistema de crédito baseado no crédito pessoal, na palavra dada, na boa fé e lealdade, até porque a maioria dos pequenos agricultores não eram proprietários.

⁶⁹ GRILO, *op. cit.*, p. 91.

Capítulo II - A construção legislativa do Crédito Agrícola, de 1911 à actualidade

Vimos no capítulo anterior os antecedentes históricos e legislativos que levaram à criação do Crédito Agrícola Mútuo. Analisaremos agora brevemente a construção legislativa e institucional desde o momento da criação até à actualidade.

Finalmente, depois da proclamação da República, por iniciativa do Ministro do Fomento, Brito Camacho, foi aprovado o decreto com força de lei de 1 de Março de 1911, que criou as bases jurídicas e legais do actual Crédito Agrícola Mútuo. Este extenso documento legislativo definiu o quadro legal e o modelo de funcionamento e organização que viria a vigorar, na sua generalidade, até 1982, altura em que foi publicado um novo regime jurídico. Esta legislação também contribuiu para a expansão do número de sindicatos agrícolas existentes no país, uma vez que as caixas de crédito agrícola só podiam funcionar anexas a um sindicato agrícola; surgiram assim associações profissionais de agricultores em localidades anteriormente desprovidas delas. Nos anos seguintes, o movimento de constituição de sindicatos agrícolas ter-se-ia mantido, acentuando-se mesmo nos anos de 1916 a 1918 e 1920 a 1921.⁷⁰

As Caixas de Crédito Agrícola constituídas ao abrigo da Carta de Lei de 1896 e que se encontravam em actividade a 1 de Março de 1911 tiveram que adaptar os seus Estatutos e o seu funcionamento à nova legislação. Este diploma institui as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, criando simultaneamente a Junta do Crédito Agrícola e o Fundo Especial do Crédito Agrícola. Juntamente com a Lei nº 215 de 1914 e o Decreto-Lei nº 5.219 de 1919, o Decreto de 1911 criou os primeiros pilares jurídicos em matéria de um sistema de Crédito Agrícola.

Durante o período entre 1929 e a revolução de 25 de Abril de 1974, as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo estiveram na dependência directa da Caixa Geral de Depósitos, sua concorrente, e não só desacelerou o crescimento do número de Caixas, como chegou mesmo a verificar-se o encerramento de algumas. Só em 1982 se deu uma efectiva reactivação do Crédito Agrícola Mútuo, abrindo um novo período na vida da instituição marcado por uma nova dinâmica de expansão, sucedida num último período, desde 1991, por reestruturações institucionais e organizacionais profundas, conducentes à sua integração no sistema bancário geral.

⁷⁰ BERNARDO, *op. cit.*, p. 21.

O restante deste capítulo descreve o essencial da produção legislativa que balizou a instituição Crédito Agrícola Mútuo, ao longo destes quatro períodos.

II. 1. Primeiro período: Criação e expansão legislativa (1911-1929)

Decreto com força de lei de 1 de Março de 1911

O Decreto define exhaustivamente as condições de criação da instituição Crédito Agrícola Mútuo e das organizações que a encarnavam, nomeadamente as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), destacando-se:

- Um modelo institucional misto combinando as formas privada, cooperativa e mutualista mas sob tutela pública do Estado, que assegurava a maior parte do financiamento. Para tal, o Decreto criava em paralelo a Junta do Crédito Agrícola, organismo integrado no Ministério do Fomento, liquidando os Celeiros Comuns municipais, paroquiais e de instituições particulares e integrando os recursos daí resultantes no Fundo Especial do Crédito Agrícola, que o decreto também instituía. O primeiro capital destinado pelo Estado ao Crédito Agrícola era de 1.500 contos. Competia à Junta a fiscalização das CCAM, através de inspecções periódicas, mas igualmente o exercício de acções dinamizadoras e de promoção da fundação de novas CCAM. Nenhuma CCAM poderia funcionar sem que tivesse os Estatutos aprovados pelo Governo e com parecer favorável da Junta do Crédito Agrícola;

- A atribuição de uma funcionalidade pública na relação entre o Estado e o sector agrícola, constituindo-se o Crédito Agrícola Mútuo como único e exclusivo veículo de canalização dos fundos públicos para o fomento agrícola – fundos que compunham a quase totalidade dos recursos utilizados nos empréstimos aos associados;⁷¹

- Uma base institucional associativa profissional: nenhuma CCAM se podia constituir sem que estivesse ligada a um Sindicato Agrícola;⁷²

- Um modelo organizacional cooperativo e descentralizado: as CCAM teriam a natureza de sociedades cooperativas, com um número ilimitado de sócios, com um mínimo de 10, com responsabilidade limitada ao capital social subscrito (ou superior se

⁷¹ Durante décadas os recursos próprios das CCAM, que incluíam os depósitos de clientes e o capital social, constituíram uma pequena parcela do total dos fundos aplicados nas operações de crédito.

⁷² Esta ligação viria a desaparecer em 1926, antecedendo a extinção, em 1939, dos Sindicatos Agrícolas.

os Estatutos assim o definissem), com base local, geralmente concelhia, e com a possibilidade de realizar empréstimos aos seus associados e de captar depósitos localmente.⁷³ Previam-se, porém, a criação de uma Caixa Central⁷⁴, que funcionaria em Lisboa, junto da Associação Central de Agricultores Portugueses⁷⁵; competiria à Junta do Crédito Agrícola determinar as condições de funcionamento da Caixa Central, que apenas poderia fazer transacções com a Junta. Os fundos para os empréstimos das CCAM deveriam ser todos canalizados através da Caixa Central, que os distribuiria pelas Caixas Distritais, que por sua vez os distribuiriam pelas CCAM locais.⁷⁶ Três directores de CCAM, designados pela Caixa Central, deveriam integrar os Órgãos Directivos da Junta. Na falta da Caixa Central, seria o Governo a designar esses directores;

- Uma base de recrutamento profissional e local: apenas podiam ser sócios das CCAM os agricultores que “directa e efectivamente” tivessem a sua actividade agrícola na área de circunscrição da Caixa e fossem sócios do respectivo Sindicato Agrícola, para além das associações de agricultores e dos próprios Sindicatos que servissem a localidade sede de concelho da CCAM;

- Uma circunscrição funcional da instituição, de que se destaca a concessão de empréstimos para fins exclusivamente agrícolas⁷⁷, mediante contratação de empréstimos através da Junta do Crédito Agrícola, dos sócios ou de terceiros, e a captação de depósitos, com uma taxa máxima de remuneração de 4% ao ano. Os empréstimos concedidos através da Junta teriam o prazo de um ano, renovável, e a taxa máxima de 3,5% ao ano, revertendo para os fundos próprios das CCAM a diferença entre esta taxa e a que fosse praticada nos seus empréstimos.

Complementarmente ao Decreto de 1 de Março de 1911, surgiram ao longo dos anos outros diplomas legais que vieram introduzir alguns ajustamentos resultantes de factos entretanto ocorridos e que enumeramos de forma sucinta:

⁷³ Dec.-Lei de 1 de Março de 1911, Capítulo III, Secção I, Artigos 12º e seguintes.

⁷⁴ A Caixa Central só viria a ser efectivamente criada em 1984.

⁷⁵ Na qualidade de Sindicato Central.

⁷⁶ Esta condição nunca viria a ser satisfeita, uma vez que nunca se constituíram as Caixas Distritais.

⁷⁷ Com o prazo de 1 ano, renovável.

Lei nº 215, de 30 de Junho de 1914

Da autoria de Bernardino Machado, aprovada pelo Congresso, deu força legal ao articulado do Decreto de 1 de Março de 1911, para além de, simultaneamente, conter algumas inovações: cria a Mutualidade Agrária, instituição de Previdência cujas quotas constituiriam receita do Fundo Especial do Crédito Agrícola. Competiria às CCAM a cobrança destas quotas e a respectiva escrituração; e enumerou mais explicitamente três regimes de responsabilidade social para a constituição das CCAM: responsabilidade limitada ao capital social; responsabilidade solidária e ilimitada de todos os sócios; responsabilidade mista, com sócios de responsabilidade ilimitada e outros de responsabilidade limitada; e altera os prazos dos empréstimos, passando a existir (além de um ano) a modalidade de “até 15 anos”, não prorrogável.

Decreto nº 4.022, de 29 de Março de 1918

Altera algumas disposições da Lei nº 215 de 1914, nomeadamente conferindo à Junta do Crédito Agrícola a competência de aprovação dos estatutos das CCAM, até aí da competência governamental.

Decreto nº 4.124, de 8 de Abril de 1918

Torna extensiva às Ilhas Adjacentes a legislação em vigor para as Caixas Agrícolas.

Decreto nº 4.396, de 25 de Maio de 1918

Aumenta para 5 milhões de escudos o Fundo Especial do Crédito Agrícola.

Decreto nº 5.219, de 8 de Janeiro de 1919 - Regulamento do Crédito Agrícola Mútuo

Constituindo um forte pilar da estrutura jurídica do Crédito Agrícola, este extenso diploma, com 773 artigos, regulava de forma exaustiva as CCAM, desde a sua organização, tipos, fundos, empréstimos, depósitos, garantias, prazos, juros e liquidações, e mesmo o papel dos Sindicatos Agrícolas; recomenda a adopção do regime de responsabilidade ilimitada, pela maior facilidade de acesso ao crédito do Estado, uma vez que aos sócios apenas seria exigido o cadastro dos bens imóveis. (Pelo contrário, nas CCAM de responsabilidade limitada era necessário pedir aos sócios verbas elevadas para o Fundo Social.); a constituição das Caixas Agrícolas e a

aprovação dos Estatutos passaram a necessitar de parecer favorável de uma entidade governamental então instituída, a Direcção Geral do Crédito e das Instituições Sociais Agrícolas; regulamenta a constituição e fins das CCAM, definindo ainda o Fundo Social⁷⁸ e o Crédito Social⁷⁹.

Cria a possibilidade de admissão, nas CCAM de responsabilidade solidária e ilimitada, de sócios que não possuíssem bens imóveis⁸⁰; cria o Fundo Auxiliar do Crédito Agrícola, constituído pelos lucros líquidos dos empréstimos do Estado às Caixas de Crédito Agrícola. Cria de um Fundo de Reserva para cobrir eventuais prejuízos para o Estado resultantes das operações com as Caixas.

Decreto nº 9.790, de 7 de Junho de 1924

Aumenta as taxas de juros dos depósitos de clientes para até 6% ao ano e as dos empréstimos para 8% ao ano, para qualquer prazo; altera as taxas dos empréstimos concedidos pelo Estado, oriundos dos Fundos geridos pela Direcção Geral do Crédito e das Instituições Sociais Agrícolas, às Caixas, para 5% ao ano.

Decreto nº 10.952, de 22 de Julho de 1925

Extingue a Direcção Geral do Crédito e das Instituições Sociais Agrícolas: cria e regulamenta a Caixa Geral do Crédito Agrícola, transferindo todos os serviços anteriores para esta última.

Decreto nº 11.797, de 25 de Junho de 1926

As Caixas de Crédito Agrícola deixam de depender da organização e funcionamento dos Sindicatos Agrícolas.⁸¹

⁷⁸ O denominado Fundo Social era composto pelos depósitos de clientes e pelo capital social subscrito.

⁷⁹ O Crédito Social definia a capacidade que as Caixas tinham de angariar capitais externos para empréstimo aos seus associados, com garantia solidária dos sócios, a qual correspondia ao conjunto dos valores patrimoniais dos prédios rústicos, urbanos ou mistos, que os associados ofereciam por inscrição especial. O Crédito Social era calculado com base nos valores de cadastro dos prédios e não nos seus valores de avaliação, o que o tornava muito limitado.

⁸⁰ Tratava-se de um benefício para os pequenos agricultores e rendeiros que de outra forma não teriam acesso ao apoio das Caixas Agrícolas.

⁸¹ Na sequência desta separação acaba por se dar a extinção dos Sindicatos Agrícolas através do Decreto-Lei nº 29.494 de 1939, O Estado Novo tinha entretanto criado os Grémios da Lavoura, deixando como alternativa aos Sindicatos passarem a Grémios ou desaparecerem.

Decreto nº 13.734, de 6 de Junho de 1927

Amplia a finalidade dos empréstimos, estendendo-a à compra de lotes de terra e ao emparcelamento; incumbe à Caixa Geral do Crédito Agrícola o fomento da constituição de CCAM nos concelhos onde não existissem e fosse útil aos interesses agrícolas.

Decreto nº 14.207, de 30 de Agosto de 1927

Flexibiliza as taxas dos empréstimos aos associados, colocando como limite mínimo a taxa de desconto⁸² do Banco de Portugal; alarga o âmbito das operações de crédito à aquisição de factores de produção necessários ao cultivo ou à zootecnia; Determina que a Bolsa Agrária do Ministério da Agricultura ceda fundos à Caixa Geral para serem aplicados em empréstimos às Caixas.

Decreto nº 15.935, de 31 de Agosto de 1928

Altera a taxa de juro dos empréstimos concedidos pela Caixa Geral às Caixas Agrícolas, passando a mesma a ser fixada por proposta da Junta do Crédito Agrícola.

II. 2. Segundo período: Subordinação e estagnação (1929-1982)

Com a entrada de António de Oliveira Salazar no Ministério das Finanças dá-se um *volte face* nos desígnios das CCAM, que viriam a ficar sob a tutela da Caixa Geral de Depósitos, dando-se início a um período de apatia. Para melhor compreensão do espírito que animava o Estado português da época, parece-nos ilustrativo o seguinte extracto:

É preciso levar ao conhecimento geral que o crédito tem de ser abundante antes de ser barato, e que fazer crédito barato à custa do sacrifício do Tesouro é arrancar ao povo um imposto mais do que se lhe restitui em diferença de juros, visto pagarem todos as vantagens auferidas por alguns. Continuará a proteger-se o crédito agrícola mútuo mais por motivos de ordem social do que propriamente económicos, mas não se renunciará a fazer obra de larga assistência pelo crédito directamente facultado ao produtor. Nem ao país importa de facto saber se a perda do monopólio terá trazido consigo a perda de posições.⁸³

⁸² A taxa de desconto é uma taxa fixa à qual os bancos podem pedir emprestado dinheiro ao banco central.

⁸³ António de Oliveira Salazar, *Crédito Agrícola Mútuo e Crédito Individual*, Nota Oficial do Ministério das Finanças de 20 de Setembro de 1929 – original manuscrito depositado no Arquivo Nacional da Torre do Tombo, Arquivo Oliveira Salazar.

O Estado Novo e o catolicismo social agrário, bem representado à época, não apreciavam o associativismo e o sindicalismo agrícola, como é bem representado na conferência de Nuno Gusmão, membro do Centro Católico Português, na Associação Central da Agricultura Portuguesa, em 1920:

[...] quando chegem até nós esses palradores de comícios ou de tabernas, só há um caminho a seguir e só um remédio julgo aconselhável – é o do regime florestal, *é pau de marmeleiro*, aconchegando-lhes *a roupa ao pêlo* [...] que a Liberdade de expressão do pensamento é cousa muito bonita... mas que dela vamos estando muito fartos.⁸⁴

Durante o período de 45 anos, entre 1929 e 1974, foram produzidos apenas 6 documentos legislativos referindo o Crédito Agrícola:

Decreto nº 16.666, de 27 de Março de 1929

Cria uma instituição autónoma, a Caixa Nacional de Crédito, anexa à Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência e que foi encarregada de todos os serviços e operações do Estado que respeitassem ao crédito agrícola; extingue a Caixa Geral do Crédito Agrícola, incorporando os seus fundos na Caixa Nacional de Crédito; Delega na Caixa Nacional de Crédito a função de aquisição de terrenos incultos para povoamento e cultura e a sua distribuição por pequenos agricultores e trabalhadores agrícolas, financiando directamente a sua compra a crédito.⁸⁵

Decreto nº 18.135, de 27 de Março de 1930

Torna a constituição, organização e fiscalização das Caixas exclusivamente dependente da Caixa Nacional de Crédito.

Decreto nº 29.063, de 17 de Outubro de 1939

Determina que a Caixa Nacional de Crédito pode, em casos justificados, substituir as Direcções de qualquer CCAM por uma Comissão à sua escolha; as funções da Comissão durariam o tempo julgado suficiente para a regularização do funcionamento da Caixa; terminado o mandato, a nova Direcção da Caixa podia ser presidida por um sócio designado pela CNC.

⁸⁴ In Graça, L., *op. cit.*, pp. 225 e 226

⁸⁵ Estas atribuições da C.N.C. vêm terminar com o regime de exclusividade de concessão de crédito agrícola pelas Caixas Agrícolas, passando, para além do mais, a instituição de tutela a exercer concorrência directa com as tuteladas.

Decreto nº 31.507, de 15 de Setembro de 1941

Não sendo um documento legislativo sobre o Crédito Agrícola, mas sobre a Campanha do Trigo, determina que a Caixa Nacional de Crédito era responsável pela assistência financeira aos produtores de trigo e centeio, estipulando que nos concelhos onde existissem CCAM seria a estas que a CNC entregaria os empréstimos para serem distribuídos pelos associados.

Decreto-Lei nº 41.403, de 27 de Novembro de 1957

Sendo um decreto de reestruturação e regulamentação do sistema bancário, contém uma promessa de reorganização futura do Crédito Agrícola; a reorganização só viria a concretizar-se em 1982.

[...] com vista à sua integração na política de desenvolvimento económico, à coordenação das diversas fontes de financiamento e à extensão da rede de instituições locais de crédito.⁸⁶

Só quatro anos após a Revolução de 25 de Abril de 1974 voltaria a ser publicada nova legislação sobre o Crédito Agrícola. Em 1978 é publicada a Lei nº 14/78, de 23 de Março, que ratifica o Decreto-Lei nº 344/77, de 19 de Agosto, que criou o IFADAP - Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas. Pode ler-se no Artigo 3, nº 1 “O Governo procederá dentro de 180 dias à revisão da legislação em vigor aplicável às Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, consideradas como instituições especiais de crédito [...]”. O nº 2 do mesmo artigo dispõe que competia ao IFADAP definir transitoriamente as condições em que as Caixas poderiam beneficiar directamente das operações a realizar pelo IFADAP, nomeadamente o refinanciamento das operações de crédito agrícola. O prazo de 180 dias não viria a ser cumprido, e só quatro anos depois viria a ser aprovada uma revisão da legislação sobre Crédito Agrícola.

II. 3. Terceiro período: A reactivação (1982-1991)

Em 1982 surge finalmente o diploma legal fundamental para a mudança e dinamização do Crédito Agrícola Mútuo:

⁸⁶ Decreto-Lei nº 41.403, de 27 de Novembro de 1957, Artigo 34º.

Decreto-Lei nº 231/82, de 17 de Junho de 1982

Pode ler-se logo no preâmbulo “[...] Plena integração das Caixas Agrícolas no regime geral das instituições de crédito e das cooperativas, com a resultante consagração das mais rigorosas condições de autonomia de decisão[...]”. Em anexo a este decreto-lei era publicado o **Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola**.

Substitui o regime de financiamento das operações de crédito das Caixas através da CGD por outro integrado no IFADAP, não sendo no entanto transferidos quaisquer poderes de tutela; alarga o conceito de operações de crédito agrícola de modo a abranger o desenvolvimento rural, não só nas actividades produtivas mas nas que proporcionam o progresso das comunidades rurais, nos aspectos económico, social e humano; possibilita às CCAM de responsabilidade ilimitada passarem ao regime de responsabilidade limitada, como resultado de uma demonstrada solidez patrimonial verificável através da situação líquida; amplia o âmbito territorial das Caixas mediante processos de fusão regulamentando estes.⁸⁷; prevê a criação da Caixa Central, atribuindo importantes funções, até então desempenhadas por entidades públicas, à Caixa Central e à Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM); prevê ainda “[...] a prática dos demais actos inerentes à actividade bancária que sejam instrumentais em relação àquelas funções [...]”⁸⁸; institui o Registo Especial obrigatório das Caixas no Banco de Portugal e determina que os excedentes de tesouraria das caixas fossem depositados noutras congéneres ou na Caixa Central; estabelece regras quanto à constituição da Caixa Central, suas atribuições e capital social.

Decreto-Lei nº 318/85, de 2 de Agosto e Decreto-Lei nº 87/88, 10 de Março

Estabelecem novas regras para as aplicações de liquidez das Caixas e limites de concessão de crédito a uma só entidade, e o segundo (Dec.-Lei 87/88) contém alterações ao enquadramento das fusões das CCAM.

⁸⁷ A aprovação das fusões das CCAM tem de ser decidida em Assembleia Geral, com, pelo menos, dois terços dos votos expressos.

⁸⁸ Referindo-se às funções de crédito agrícola - Artigo 1º do Decreto-Lei 231/82.

Decreto-Lei 182/87, de 21 de Abril de 1987

Institui e regulamenta o Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo⁸⁹, que garante solidariamente os depósitos de clientes das Caixas Agrícolas.

II. 4. Quarto período: Centralização e integração no sistema bancário (1991-2011)

A partir de 1991, entrou em vigor um novo **Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo**, aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro. Destacaremos apenas os diplomas mais significativos, bem como o espírito das alterações por eles inculcadas ao Crédito Agrícola Mútuo. No campo jurídico, as alterações implementadas são enormes; do ponto de vista organizativo, é criado um novo modelo, o Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), onde a Caixa Central passa a assumir um papel preponderante.

Decreto-Lei 24/91, de 11 de Janeiro de 1991 - Novo Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo

Institui o SICAM, constituído pela Caixa Central e pelas Caixas suas associadas, não sendo a adesão obrigatória⁹⁰; designa a Caixa Central como organismo central do SICAM, com poderes de representação, orientação, fiscalização e intervenção na gestão, quando necessário, das CCAM Associadas do SICAM, obrigando à supervisão da solvabilidade e liquidez do SICAM com base em contas consolidadas. Determina um aumento significativo do capital social das CCAM e suprime o regime de responsabilidade ilimitada, bem como o modelo de limitação da concessão de crédito anteriormente designada por “crédito social”; alarga o âmbito das operações de crédito, permitindo apoiar projectos não exclusivamente agrícolas mas ligados ao desenvolvimento rural. Cria a figura de “Contrato de Agência”⁹¹ que permite às CCAM associadas mediar operações legitimadas pela Caixa Central.

⁸⁹ De referir que o Crédito Agrícola Mútuo foi o primeiro grupo bancário a ter um fundo de garantia próprio, independente das garantias do sistema bancário.

⁹⁰ Logo na data de constituição do SICAM 5 CCAM não aderiram: Bombarral, Chamusca, Mortágua, S. Bartolomeu de Messines e Vila Franca de Xira, entretanto algumas delas vieram a integrar o Sistema, mas outras o abandonaram, sendo que neste momento estão fora do Sistema as CCAM de Bombarral, Chamusca, Leiria, Mafra e Torres Vedras, cobrindo uma mancha significativa da Estremadura e uma parte da Beira Litoral

⁹¹ O Contrato de Agência permitia que as Caixas pudessem contratar, em nome da Caixa Central, créditos que de outra forma lhes estariam vedados, nomeadamente por ultrapassarem os limites de

Decreto-Lei nº 230/95, de 12 de Setembro de 1995

Altera as regras de fixação do capital social mínimo das Caixas Associadas do SICAM, que passa a ser estabelecido por Portaria⁹²; permite que as CCAM passem a distribuir dividendos aos sócios; admite a fusão de Caixas sem contiguidade geográfica. Fundamentalmente, confere à Caixa Central o cariz de Instituição de Crédito universal.

Decreto-Lei nº 320/97, de 25 de Novembro de 1997

Aumenta o limite mínimo de capital social a subscrever por cada sócio; institui a obrigatoriedade de constituir uma reserva especial para CCAM que tenham sido alvo de intervenção e de medidas de recuperação e saneamento⁹³; define um processo especial de liquidação das CCAM Associadas. Suprime a exigência do exercício de actividades agrícolas ou correlacionadas para admissão como associado de uma CCAM⁹⁴.

Decreto-Lei 102/99, de 31 de Março de 1999

De acordo com o preâmbulo deste decreto, a justificação para as alterações aí preconizadas prendiam-se com a necessidade de reforçar as garantias de solvabilidade do SICAM, acentuando a solidariedade entre as CCAM associadas. Pela primeira vez, as Caixas passam a poder fazer operações de crédito com não-associados, desde que preencham determinados requisitos de capital social e liquidez.

Decreto-Lei 142/2009, de 16 de Junho de 2009

Nova revisão do Regime Jurídico, tendo como objectivo adaptar o SICAM à evolução do sistema financeiro, mediante o alargamento das operações e da base potencial de clientes, o reforço dos poderes da Caixa Central enquanto entidade central do Sistema, a melhoria do sistema prudencial e a estabilidade dos capitais próprios.

concentração de risco num cliente ou grupo, por não se enquadrarem nas operações autorizadas às Caixas Agrícolas, por limitação do Rácio de Transformação, entre outros motivos.

⁹² A primeira Portaria só seria publicada em 25 de Outubro de 1997 – Portaria 847/97.

⁹³ Conferindo uma responsabilidade solidária ao SICAM.

⁹⁴ Esta alteração abriu a possibilidade de um considerável alargamento do universo de associados das Caixas Agrícolas.

Capítulo III – Isomorfismo e integração no sistema financeiro geral: A criação e a evolução das estruturas centrais

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), na sua génese, estavam como vimos limitadas ao âmbito concelhio, ao financiamento da actividade agrícola e à distribuição de subsídios estatais à agricultura. Surgiram, então, como unidades locais dispersas, autónomas, com gestão própria e sem outras regras em comum para além das poucas que a legislação lhes facultava.

Na sequência mudança de regime após 1928 e da crise bancária dos anos 30 do século XX, ficaram sob a alçada e o controlo da Caixa Geral de Depósitos. Todavia, esta tutela não era bem aceite nem desejada pelos órgãos directivos de algumas CCAM, que começaram a sentir a necessidade de uma corporação que as apoiasse e defendesse os seus interesses junto das entidades estatais e da entidade reguladora do sector financeiro, o Banco de Portugal (BP).

Na sequência do processo de democratização resultante do 25 de Abril de 1974, começou a tomar forma um movimento associativo de CCAM, criando federações regionais (que se vieram a extinguir posteriormente) e dando origem em finais de 1978 à FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo; mais tarde, em 1984, surge a Caixa Central. Estas corporações tinham como finalidade a representação a nível nacional e internacional das Caixas Agrícolas suas associadas, bem como a sua promoção e o seu desenvolvimento.

Este capítulo visa analisar a criação das estruturas centrais do Crédito Agrícola enquanto factores de desenvolvimento, consolidação, modernização e alavancagem da actividade do CA, procurando espelhar como estas duas estruturas centrais contribuíram para a sua actual posição no mercado financeiro nacional, deixando para trás a comparação de cada pequena unidade autónoma (CCAM) face aos gigantes financeiros da banca comercial, e dando lugar à criação de um Grupo Financeiro com escala e capacidade competitiva e de auto-desenvolvimento, com uma posição relevante no universo bancário português.

Procuraremos observar como a actuação das estruturas centrais criadas pelo CA resulta numa “dualidade estrutural”⁹⁵, actuando simultaneamente como um constrangimento das CAM e como factor da sua capacitação face às transformações do mercado e dos sistemas de regras que o enquadram, ao procurar incutir um nível elevado de isomorfismo organizacional através do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM)⁹⁶.

III. 1. – A FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

A FENACAM, estrutura de representação cooperativa, foi constituída em 29 de Novembro de 1978, sendo a primeira estrutura de âmbito nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, procurando introduzir uma nova dinâmica de funcionamento ajustada aos objectivos de desenvolvimento e às necessidades impostas por um crescimento sustentado do CA. Foi criada com o objectivo de apoiar e representar, tanto a nível nacional como internacional, as Caixas suas associadas, bem como de defender de forma eficaz e autónoma o seu desenvolvimento.

A FENACAM representa a quase totalidade das Caixas existentes (actualmente, apenas 5 CCAM não são suas associadas). O número de Caixas associadas tem variado ao longo dos anos, quer por novas admissões ou exonerações, quer pelas fusões entre CCAM, que nos últimos anos tem sido o principal factor da sua redução – as fusões são processos mediante os quais duas ou mais CCAM (geralmente geograficamente contíguas) se unem, constituindo uma Caixa de maior dimensão, com maior capacidade de crescimento e de resposta face à banca comercial, que se estava a implantar mesmo nos meios mais rurais.

Traduzindo o conceito de participação nas organizações e de representação, ou mesmo uma “forma primária da vida política”⁹⁷, os seus órgãos sociais são eleitos por maioria de votos, (cada associada dispondo de um voto), através de escrutínio secreto,

⁹⁵ GIDDENS, A., A teoria da estruturação, in CORCUFF, P., *As novas sociologias*, Sintra, VRAL, 2001, pp. 58-59.

⁹⁶ DiMAGGIO, P, POWELL, J., “A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais”. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v.45, n.2, 2005, pp.74-89.

⁹⁷ WALZER, M., *As Esferas da Justiça em Defesa do Pluralismo e da Igualdade*, Editorial Presença, Lisboa, 1999, pp. 390-427.

em Assembleia Geral convocada para o efeito, por um período de três anos, encontrando-se distribuídos por:

- Assembleia Geral – composta por todas as associadas, sendo a Mesa composta por um Presidente, um Vice-presidente e dois Secretários;
- Conselho Fiscal – composto por três associadas que desempenham os cargos de Presidente, Relator e Secretário;
- Direcção – composta por cinco associadas que desempenham os cargos de Presidente, Vice-presidente, Secretário, Tesoureiro e Vogal;

Das suas actividades principais, e de acordo com o previsto nos Estatutos, destacam-se:

- a promoção do apoio técnico e formativo às Caixas Agrícolas;
- a divulgação do CA;
- a promoção, realização e coordenação de actividades de interesse comum das suas associadas, activando o seu espírito de cooperação, prosseguindo o seu constante aperfeiçoamento técnico;
- a representação das Caixas e defesa dos seus interesses comuns, junto de todas as entidades públicas, privadas e cooperativas, com competência, fins ou actividades conexas com o CA;
- a manutenção de um serviço de Auditoria que opera para as Caixas e para a Caixa Central, com reporte para estas e para as entidades de supervisão;
- a celebração de convenções colectivas de trabalho, em representação das Caixas associadas e da Caixa Central.

A FENACAM presta ainda alguns serviços de apoio específico às CCAM, à Caixa Central e às outras empresas do Grupo, nomeadamente:

- Serviço de Apoio Técnico Agrário – assistência técnico-económica aos associados e clientes, no sector agrícola e agro-industrial, apoio ao investimento, ajudas ao rendimento, estudo de viabilidade económica e avaliação de propriedades rústicas e urbanas;
- Central de Compras – com serviços em três vertentes: fornecimento de impressos, consumíveis e alguns equipamentos necessários à actividade;

fornecimento de brindes publicitários e realização de campanhas de alguns produtos não financeiros; serviços de impressão e encadernação de Planos de Actividades, Relatórios e Contas e Manuais de Formação, e o serviço de envelopagem e mailing de extractos de conta e campanhas de *marketing*.

Apesar da multiplicidade de serviços agora desenvolvidos, um dos principais objectivos da criação da Federação era conseguir a revisão da legislação aplicável ao CA, nessa altura já com mais de 60 anos de vigência. Em 1982, é finalmente publicado o Dec.-Lei nº 231/82, de cujo anexo consta o regime jurídico do CAM, deixando as Caixas de estar sujeitas à tutela da Caixa Geral de Depósitos, e ficando prevista a constituição da Caixa Central, com o objectivo de regular a actividade creditícia das Caixas suas associadas.

O novo regime legal e o trabalho de divulgação e apoio desenvolvido pela FENACAM abriram caminho a uma considerável expansão do CA durante a década de 80, como veremos no capítulo IV. Nesta década e até meados da década de 90, a Federação assegurou ainda a divulgação e manutenção de programas de formação para os colaboradores das CCAM e da Caixa Central, vindo essa responsabilidade a ser transferida posteriormente para a Caixa Central.

As evoluções legislativas posteriores a 1985, nomeadamente as que levaram à criação do Fundo de Garantia do CAM⁹⁸ e à consequente criação do SICAM⁹⁹, foram já elaboradas e negociadas em conjugação de esforços entre a FENACAM e a Caixa Central¹⁰⁰. Poderemos ainda constatar o complexo processo recursivo através do qual as forças institucionais tanto modelaram como foram modeladas pelas acções organizacionais¹⁰¹.

⁹⁸ Dec.-Lei 182/87 – Regulamento do Fundo de Garantia.

⁹⁹ Dec.-Lei 24/91 – Novo Regime Jurídico do CAM. e regulamentação do SICAM e Dec.-Lei 230/95 – Alteração ao Regime Jurídico do CAM.

¹⁰⁰ Num estudo realizado por KAPLAN e HARRISON (1993) sobre as reacções das organizações às alterações legislativas pode ler-se: “As corporações adoptam estratégias proactivas, [...] e estratégias reactivas, na tentativa de alterar as exigências do ambiente. Ambas envolvendo tanto esforços colectivos como individuais.” in SCOTT, W., *Institutions and Organizations – Ideas and Interests*, 3ª Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2008, p. 175, tradução minha.

¹⁰¹ SCOTT, W., *op. cit.*, p. 178.

III. 2. – A Caixa Central

Criada em 20 de Junho de 1984, a Caixa Central tinha como objectivo regular a actividade creditícia das CCAM suas associadas e para tal detinha competências de supervisão, orientação e acompanhamento das suas actividades.¹⁰²

A Caixa Central configura uma situação que podemos tipificar como na confluência do conceito de *arranjo cooperativo*, de Lane e Beamish, que defendem que os benefícios estratégicos e económicos são os primeiros a ser considerados na formação dos arranjos cooperativos, com os conceitos de *redes de acesso e oportunidade*, segundo as quais a estrutura das relações sociais molda o fluxo de informação e oportunidades, desempenhando um papel crítico na divulgação de práticas e estruturas de negócio; e de *redes de protocolos ou convenções*, uma vez que se situa num mercado em que a necessidade de actualização de conhecimentos é muito forte, o desenvolvimento tecnológico é intensivo e os produtos têm ciclos de vida curtos, as redes colaboracionais são vitais, permitindo a partilha do risco e uma resposta mais rápida ao mercado¹⁰³.

Juridicamente, é uma instituição bancária cooperativa, cujo capital social é detido exclusivamente pelas CCAM suas associadas que se encontram representadas na Assembleia Geral e nos restantes órgãos sociais, através de eleição por maioria de votos, em Assembleia Geral, com mandatos de 3 anos. Os órgãos sociais da Caixa Central são actualmente:

- Assembleia Geral – composta por todas as associadas, sendo a Mesa composta por 1 Presidente e 1 Secretário;
- Conselho Consultivo – composto por 9 associadas que desempenham os cargos de Presidente e Vogais;
- Conselho Geral e de Supervisão - composto por 9 associadas que desempenham os cargos de Presidente e Vogais.

¹⁰² MOREIRA, J., (coord), *História do Crédito Agrícola*, Cadernos do Crédito Agrícola, Volume 3, edição Caixa Central, Lisboa, 2000, p. 61.

¹⁰³ POWELL, W., SMITH-DOERR, L., *Networks and Economic Life, The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 1994, pp. 368-402.

Desempenhando um papel de centralidade na rede, tal como é definido por Powell e Smith-Doerr¹⁰⁴, procurando dar resposta à necessidade de criação de um quadro de comportamentos e procedimentos *standard* que permite fundamentar e generalizar as interações¹⁰⁵, e na procura de reajustes das instituições fundamentais de regulação do mercado¹⁰⁶ a actividade da Caixa Central focalizou-se, nos primeiros anos de existência, em cinco vertentes fundamentais:

- Gestão, aplicação e rentabilização dos excedentes financeiros das Caixas, resultantes do diferencial entre os depósitos dos seus clientes e o crédito concedido;
- Criação e implementação de uma área de Controlo de Gestão para acompanhamento e fiscalização da actividade creditícia das CCAM;
- Assegurar um serviço que permitisse a representação das CCAM na Câmara de Compensação do Banco de Portugal¹⁰⁷, tratamento e compensação dos cheques de outras instituições de crédito, compensação entre as CCAM¹⁰⁸, tratamento de letras, livranças, garantias bancárias, intermediação com a Segurança Social (pagamento de pensões a clientes do CA), IFADAP, etc.;
- Criação e manutenção de um sistema diário de recolha e redistribuição de correspondência, documentos, valores e numerário, a nível nacional;
- Preparação conjunta com a Fenacam e negociação com as entidades estatais de alterações legislativas conducentes à evolução e solidificação do SICAM;

¹⁰⁴ POWELL, W., SMITH-DOERR, L., *op. cit.*

¹⁰⁵ GOFFMAN, E., *A Ordem da Interação - Os Momentos e os Seus Homens*, Relógio D'Água, 1999, pp.190-235.

¹⁰⁶ WEBER, M., *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, Ed UNB, Brasília, 1991, pp. 14-84.

¹⁰⁷ A Câmara de Compensação do Banco de Portugal consistia, inicialmente, num espaço onde se encontravam diariamente os representantes de todos os bancos, e onde eram fisicamente trocados os cheques recebidos para depósito nos balcões. Cada representante fazia-se acompanhar dos cheques e de uma listagem discriminativa, recebendo dos outros representantes listagens e grupos de cheques por eles recebidos aos seus balcões. *A posteriori* eram efectuados acertos de contas, após verificação e débito dos cheques aos clientes. O mesmo sucedia com as letras e as garantias bancárias. Neste processo, as Caixas eram representadas pela Caixa Central, que previamente efectuava todo o tratamento dos valores de Outras Instituições de Crédito (OIC). Actualmente, este trabalho é feito por via electrónica e todos os cheques são arquivados no balcão onde foram recebidos, com excepção dos cheques com valor acima de 10.000€, que ainda são enviados para verificação física.

¹⁰⁸ De igual modo, todos os cheques recebidos aos balcões das CCAM, oriundos de uma outra congénere, eram enviados para a Caixa Central, onde após tratamento e listagem eram remetidos às CCAM de origem da conta, para verificação e débito das contas dos clientes, sendo posteriormente feito o acerto através das contas de depósito à ordem das CCAM sedeadas na Caixa Central.

III. 2.1 – As alterações legislativas

Com a finalidade de assegurar a solvabilidade do CA, foi instituído em 1987, pelo Dec.-Lei 182/87, o Fundo de Garantia do CAM em que participam todas as Caixas associadas, e que é gerido pela Caixa Central e pelo Banco de Portugal – sendo o CA o primeiro grupo bancário a ter um Fundo de Garantia próprio, que garante de forma solidária os depósitos de todos os seus clientes.

Atendendo à necessidade de reflectir legislativamente as transformações que o CA atravessara nos últimos anos e de o adaptar às orientações do Direito Comunitário, foi elaborado um novo regime jurídico do CAM, aprovado pelo Dec.-Lei 24/91. Esse diploma fez adoptar para o CA um modelo organizativo em rede de inter-dependências e com participação na gestão¹⁰⁹, assente no conjunto formado pela Caixa Central e pelas CCAM associadas, que se denomina “Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo” (SICAM). Os projectos de Plataforma Organizacional para os SICAM I e II visaram a criação de um modelo organizacional de referência para as Caixas, no qual se incluem um organigrama modelo, descritivos funcionais, responsabilidades e relações dentro e fora do SICAM. Trata-se de um caso evidente de isomorfismo interno, criando estruturas-tipo, modelos de organização e pautas de procedimento homogéneos¹¹⁰ entre as várias entidades autónomas constituintes da rede CA, tendente à sua constituição como grupo económico segundo os padrões organizacionais legítimos no mercado financeiro.

A Caixa Central passou, então, a ter poderes em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do SICAM, estabelecendo-se um regime de co-responsabilidade entre ela e as associadas. As CCAM não perderam a sua autonomia formal de actuação, mas a responsabilidade económica do sistema tornou-se solidária¹¹¹, respondendo o SICAM, enquanto um todo, por cada uma e por todas as suas associadas, de modo que a supervisão da solvabilidade e liquidez passou a ser feita com base em contas consolidadas.

¹⁰⁹ POWELL, W., SMITH-DOERR, L., *op. cit.*

¹¹⁰ Segundo SCOTT: “Apesar de as pressões institucionais conduzirem [...] no sentido de estruturas e práticas organizacionais isomórficas, existem muitas situações nas quais forças institucionais idênticas resultam não em resultados convergentes, mas divergentes.” in SCOTT, W., *op. cit.*, p. 177, tradução minha.

¹¹¹ BERGKAMP, L., Compensating personal injuries caused by DES: “no causation liability” in the Netherlands. *European Journal of Health Law*, Netherlands, 1994, p. 31-51.

A definição de um exigente quadro de constituição e funcionamento das CCAM, assim como o reforço dos fundos próprios estabelecidos no novo regime jurídico, põe termo à responsabilidade solidária ilimitada dos sócios das CCAM. As CCAM não associadas ao SICAM têm, fixado por lei, um capital social mínimo muito mais elevado, dado não estarem abrangidas pelo regime de co-responsabilidade, nem pelo Fundo de Garantia.

Com este diploma foi, também, alargado o âmbito das operações activas (crédito) das CCAM, passando a abranger actividades ligadas à transformação, conservação, transporte e comercialização de produtos agrícolas, fabricação e comercialização de produtos e à prestação de serviços. À Caixa Central foi atribuído o estatuto de instituição especial de crédito, embora com funções próximas das dos bancos comerciais. Desta forma tentou conseguir-se uma atenuação da concentração sectorial do crédito concedido¹¹², sem conduzir à descaracterização da natureza e das finalidades do CA.

No âmbito deste diploma instituiu-se a figura do Contrato de Agência, instrumento que foi muito útil para o desenvolvimento do CA, uma vez que conferia às CCAM a capacidade de intermediar operações, que lhes estavam vedadas no seu âmbito normal de actividade, em representação da Caixa Central.

Na sequência dos esforços continuados para adequar os dispositivos legislativos às necessidades operacionais do CA, surge o Dec.-Lei 230/95 que vem alterar o Regime Jurídico de 1991. Para além de alargar o âmbito associativo das Caixas, acrescentando-lhe as entidades envolvidas em outras actividades como a caça, pesca, aquicultura, agroturismo, artesanato e as indústrias extractivas. Por outro lado, as alterações introduzidas por este diploma possibilitaram à Caixa Central a realização da quase totalidade das operações permitidas aos restantes bancos, fixando-lhe assim um cariz de instituição de crédito universal. Além disso, eliminou-se a proibição das Caixas distribuírem excedentes pelos seus associados e deu-se a possibilidade de as reservas darem origem a títulos de capital igualmente distribuíveis pelos Associados, aproximando-se assim do modelo de remuneração do capital dos accionistas através da

¹¹² De referir que ainda nos nossos dias o CA tem uma implantação maioritariamente nos meios rurais, e uma actividade bastante dedicada ao financiamento das actividades rurais e ao desenvolvimento regional, o que provoca uma forte assimetria com a banca comercial fortemente implantada nos meios urbanos de grande e média dimensão.

distribuição de dividendos, típico da banca comercial. Tal como referido por North¹¹³, este esforço do CA no sentido de conseguir influenciar a mudança das instituições que lhe limitavam a actividade no mercado e que coagiam o grupo, reflecte relações de força dos actores e grupos sociais, contribuindo para a aproximação das CCAM ao modelo organizacional legítimo da banca comercial no mercado financeiro e assim acentuando o processo de isomorfismo, iniciado endogenamente pela criação do SICAM.

III. 2.2 - A criação do Grupo Crédito Agrícola

Durante a segunda metade da década de 90, a actuação da Caixa Central voltou-se para a diversificação da actividade do CA, com uma clara aproximação à configuração dos grupos financeiros comerciais, assistindo-se à criação das Seguradoras do Grupo (CA Seguros e CA Vida) e das sociedades Corretora (CA Dealer), Gestora de Fundos (CA Gest) e de Assessoria Financeira (CA Consult), alargando assim o leque de oferta de produtos e serviços aos clientes e associados do CA. Desta forma, o CA tem vindo a procurar diversificar a actividade e a carteira de clientes, preservando por um lado os seus princípios e as suas raízes de cooperativa de crédito agrícola, fonte de legitimidade da sua imagem de marca, mas procurando obter rentabilidade e sustentabilidade noutros segmentos de clientes, ainda que sempre muito ligados ao desenvolvimento regional.

A partir de 1998 dá-se uma maior unificação entre as CCAM associadas e a Caixa Central, que resulta num cimentar das relações na rede e numa maior interdependência, centralização e partilha da informação¹¹⁴, com a introdução de uma plataforma informática única para o SICAM. A plataforma informática, os equipamentos informáticos centrais e periféricos, as comunicações, e o Disaster Recovery Center (DRC)¹¹⁵ são da responsabilidade da CA Serviços, que nasceu do

¹¹³ NORTH, D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003, pp.3-69.

¹¹⁴ POWELL, W., SMITH-DOERR, L., *op. cit.*, pp. 376-379.

¹¹⁵ Centro de Recuperação de Desastre – localizado fora da região de Lisboa, numa região geologicamente mais estável, está equipado e a funcionar com uma cópia de toda a informação necessária à continuidade operacional do negócio, permitindo recuperar os dados e transacções em caso de desastre, natural ou de outra natureza, que irão permitir, quer a recuperação dos sistemas e aplicações que compõem a infra-estrutura informática, quer o funcionamento em estado de operação, em situação de desastre, dos processos de negócio do Grupo Crédito Agrícola.

embrionário Departamento de Informática da Caixa Central e se autonomizou em empresa do Grupo, prestando serviços ao SICAM e às restantes empresas¹¹⁶.

Estas modificações tendem a consolidar o CA como um “banco completo”, na sua própria definição:

“Banco completo” com canais de distribuição diversificados e uma oferta de produtos e serviços ajustada aos vários segmentos, potenciando o aumento da quota de mercado no seio de um sector cada vez mais competitivo.¹¹⁷

Vê-se, assim, como uma organização com capacidade para prestar uma multiplicidade de serviços e disponibilizar produtos em tudo idênticos aos da banca comercial, face a um mercado altamente concorrencial, com canais de distribuição diversificados e com ofertas diferenciadas de acordo com os segmentos de clientes em que pretende aumentar a sua penetração, de modo a preservar e aumentar as suas quotas de mercado, num contexto cada vez mais competitivo.

III. 2.3 - A criação do Centro de Formação do Crédito Agrícola

A criação do Centro de Formação do CA, no âmbito e sob a coordenação da Caixa Central, teve por objectivos o desenvolvimento das competências dos colaboradores e a maior especialização em algumas áreas de actividade, de forma integrada e coordenada com os desenvolvimentos resultantes, quer das novas soluções informáticas, quer da necessidade de maior padronização de procedimentos, quer ainda dos novos projectos organizacionais que resultaram das Plataformas Organizacionais para o SICAM.

Esta acção de desenvolvimento de competências e de maior especialização e profissionalização dos colaboradores, por um lado, vai ao encontro da visão durkheimiana da divisão social do trabalho¹¹⁸, da especialização, do impacto das tecnologias nas profissões e nos actores, da regulação dos interesses do indivíduo em prol da solidariedade do grupo; e por outro lado encontra-se com a visão interaccionista

¹¹⁶ Com o desenvolvimento centralizado de produtos e das soluções informáticas, o CA pode, cada vez mais, encontrar soluções mais rentáveis e com um menor custo transaccional.

¹¹⁷ <http://www.creditagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/OCreditoAgricola/Historia.htm>, consultado em 06 Jul 2011.

¹¹⁸ DURKHEIM, É., *op. cit.*

de Hughes¹¹⁹ de desenvolvimento de saberes especializados através da formação, do estabelecimento de padrões práticos de conduta, de interacção e de ética profissional, resultando no reconhecimento do profissional.

Programas de formação intensiva e simultaneamente extensiva, como o FORBASIC¹²⁰ ou o SABERES+¹²¹, são programas dedicados a dar formação de base ou de refrescamento, cobrindo transversalmente toda a actividade relacionada com o *front-office* (actividades de balcão). Outros programas de formação são vocacionados para áreas mais específicas, como o FORCOORD¹²², destinado a coordenadores de área ou de equipas, ou de desenvolvimento de competências especializadas como a Análise de Risco de Crédito, a Recuperação de Crédito, e a Auditoria Interna.

Este esforço formativo visa a (re)qualificação dos colaboradores e o incremento da capacidade de resposta e de adaptação às novas exigências, que vão resultando quer da agressividade da concorrência, quer das mais recentes alterações legislativas e normativas da entidade reguladora e da Comunidade Europeia, nomeadamente o Modelo de Avaliação de Riscos do BP e o Acordo Basileia I e II, que vieram impor um conjunto de obrigações e de constrangimentos no que diz respeito ao controlo interno e à análise e gestão de riscos, criando ainda uma série de incompatibilidades de acumulação de funções e de dependências hierárquicas.

III. 2.4 – O desenvolvimento da actividade e a procura de melhoria constante

Situando-se num mercado em que a necessidade de actualização de conhecimentos é muito forte, em que o desenvolvimento tecnológico é intensivo e em que os produtos têm ciclos de vida relativamente curtos, a rede colaborativa é vital, permitindo a partilha do risco. De igual modo as relações entrelaçadas motivam a aprendizagem através de um vasto leque de parceiros, promovem a experimentação e em simultâneo reduzem os custos tecnológicos e de desenvolvimento de produtos¹²³. Consciente dessa realidade, o CA tem vindo a desenvolver centralmente projectos de

¹¹⁹ HUGHES, E., *The Sociological Eye*, Transaction Publishers, New Brunswick and London, 1993, pp. 283-297; 304-310; 316-337; 355-359; 364-427.

¹²⁰ Programa de formação para colaboradores recém-admitidos, constituído por 4 semanas de formação em sala, alternadas com 4 semanas no posto de trabalho.

¹²¹ Programa de formação com igual metodologia, mas vocacionado para empregados com mais de 4 anos de antiguidade.

¹²² Programa de formação abrangendo áreas como a motivação de equipas, a gestão por objectivos, a gestão do tempo, a assertividade, entre outras.

¹²³ POWELL, W., SMITH-DOERR, L., *op. cit.*

criação de produtos, melhorias tecnológicas e de isomorfismo interno para reduzir os custos de transacção internos. Tais projectos resultam muitas vezes da experiência recolhida através da própria rede, mediante auscultação de grupos de trabalho constituídos por elementos de várias CCAM, do Conselho Consultivo, de vários comités criados para projectos específicos, e mesmo da experiência que vai sendo recolhida “no terreno” por equipas de técnicos que trabalham junto das CCAM.

Nos últimos anos, a Caixa Central tem vindo a aumentar o apoio à actividade das CCAM e ao desenvolvimento do negócio¹²⁴, em áreas tão diversas como as operações com o estrangeiro, o lançamento e a gestão de cartões de débito e de crédito, o desenvolvimento do serviço de banca via internet (CA Online), a criação da linha directa para serviço de atendimento telefónico e *telemarketing*, a implementação de uma rede própria de ATM¹²⁵ (Balcão24), entre muitos outros produtos e serviços até então inexistentes no CA.

A par com esta actividade, a Caixa Central tem vindo a desenvolver um conjunto de projectos mais estruturantes e conducentes a uma maior uniformização de procedimentos e formas de actuação através do desenvolvimento e implementação de plataformas organizacionais de referência para as CCAM, bem como a um maior controlo do risco, diminuição da incerteza e antecipação das contingências¹²⁶ e da solidez do Sistema.

A Caixa Central tem trabalhado no sentido de dotar o SICAM de estruturas mais fortes, mediante projectos de fusão que, agregando duas ou mais Caixas numa nova organização, lhes permitam ter uma robustez e competitividade mais fortes face à concorrência. São pressupostos desta estratégia que as fusões permitem uma melhor distribuição e afectação de recursos humanos, a reavaliação de competências, e a criação de mecanismos e órgãos de controlo de risco (auditoria e análise de risco) que seriam financeiramente impraticáveis em organizações de muito pequena dimensão.

¹²⁴ O desenvolvimento de um conjunto de mecanismos centralizados de controlo e auscultação do mercado, de um observatório da concorrência, a divulgação regular da informação sobre o mercado têm facultado às CCAM uma redução da incerteza e dos custos de informação.

¹²⁵ ATM (Automatic Teller Machine) – Caixa Automática ou Multibanco.

¹²⁶ Cf. BECK, U., A reinvenção da política: rumo a uma nova teoria da modernização reflexiva. In: *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. Celta Editora, Oeiras, 2000, pp. 1-51; LUHMANN, N., *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingência en la sociedad moderna*. Barcelona, Ed. Paidós, 1997, pp. 87-120.

A Caixa Central tem igualmente dado apoio técnico e logístico em processos de certificação de qualidade, existindo neste momento quatro CCAM com a certificação ISO 9001:2000, e outras duas em processo de reorganização com vista à certificação. É relevante, do ponto de vista concorrencial, o facto de nenhum outro banco ter todos os seus serviços certificados, mas apenas alguns produtos ou serviços específicos: na sequência da visível aproximação ao modelo organizacional legítimo nos mercados financeiros, as CCAM certificadas e, no seu conjunto, o grupo CA obtêm dessas acreditações mais um sinal de qualidade, constitutivo do seu *status* de mercado que reforça a potencial preferência dos consumidores, face à impossibilidade de obterem informação completa sobre os produtos e serviços oferecidos pelos diversos concorrentes¹²⁷. Por outro lado, apesar de procurar convergir com o modelo organizacional da banca comercial, o CA tem preservado os seus princípios e as suas raízes de cooperativa de crédito agrícola, com um Fundo de Garantia próprio e solidariamente responsável, com autonomia jurídica das CCAM, que continuam muito ligadas ao desenvolvimento regional, mas procurando complementarmente obter rentabilidade e sustentabilidade noutros segmentos de clientes.

III. 2.5 - A evolução das funções e das categorias funcionais no Crédito Agrícola - O impacto da gestão do risco

Procuraremos agora analisar a evolução das funções e das categorias profissionais nas últimas duas décadas e meia, com especial incidência nos últimos 15 anos (período de maior evolução), recorrendo para o efeito às instituições reguladoras dos contratos de trabalho, aos Balanços Sociais editados pela Caixa Central e a dois projectos de desenvolvimento de um Modelo Organizacional de Referência para as CCAM (Plataforma Organizacional I e Plataforma Organizacional II), o 1º concluído em 2004 e o 2º em 2008.

A especialização de funções e o risco, desde a sua avaliação à sua gestão e contenção, tiveram um importante papel na evolução das categorias e das funções e no reajustamento da instituição contratual.

A maior dificuldade de análise da realidade do Crédito Agrícola, em termos históricos, prende-se com o facto de este ser constituído por unidades autónomas

¹²⁷ PODOLNY, J., “A status-based model of market competition”, *American Journal of Sociology* v. 98 n.º. 4, 1993, pp. 829-872.

(CCAM), dispersas geograficamente por todo o país (excepto a Região Autónoma da Madeira), com gestão própria e sem qualquer tipo de coordenação a nível nacional até Novembro de 1978, como vimos anteriormente.

Somente em 1992, em comemoração dos 80 anos do CA, foi publicado o primeiro Balanço Social¹²⁸, no qual se reflectiam pela primeira vez os dados referentes aos recursos humanos e às carreiras profissionais, e ainda só os relativos à Caixa Central, o que constitui um indicador do estado incipiente em que se encontrava o processo de centralização organizacional e dos sistemas de informação. Os dados mais alargados referentes ao SICAM só foram tratados pela primeira vez em 1994 (Balanço Social de 1993)¹²⁹.

A partir do Acordo Colectivo de Trabalho Vertical (ACTV) de 1985 (o primeiro do Crédito Agrícola) e do primeiro Balanço Social Consolidado (referente a 1993), complementando com o conhecimento pessoal da situação, é possível estabelecer um quadro evolutivo das categorias profissionais e das habilitações literárias. Numa primeira fase (1985), a distribuição por categorias profissionais parece revelar uma forte hierarquização da estrutura e baixos níveis de especialização por funções. Nota-se que a estrutura organizacional estava mais voltada para delimitar relações hierárquicas e dependências, do que para uma definição funcional.

A análise dos balanços sociais publicados a partir de 1993 revela um forte incremento, ao longo do tempo, dos Quadros Médios, Intermédios e Profissionais Altamente Qualificados ou Qualificados – estes últimos por alteração, em 2001, decorrente da requalificação profissional de uma categoria que constituía a base da pirâmide organizacional, os Administrativos que passaram a denominar-se Assistentes Administrativos ou Assistentes de Clientes, conforme a atribuição funcional, que anteriormente integravam a classe de Profissionais Semiquualificados e passaram a integrar a dos Profissionais Qualificados.

¹²⁸ Balanço Social da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, Edição Caixa Central, 1992.

¹²⁹ Balanços Sociais Consolidados do Crédito Agrícola Mútuo, Edição Caixa Central, de 1994 a 2010.

(Quadro 1)

CATEGORIA
Director Executivo
Técnico de Grau I
Técnico de Grau II
Assistente da Direcção
Chefe de Serviço
Subchefe de Serviço
Técnico de Grau III
Analista de Informática
Analista de Organização e Métodos
Chefe de Secção
Técnico de Grau IV
Programador de Informática
Agente de Organização e Métodos
Operador de Informática
Secretário
Administrativo
Telefonista
Cobrador
Contínuo
Porteiro
Vigilante
Limpeza (função)

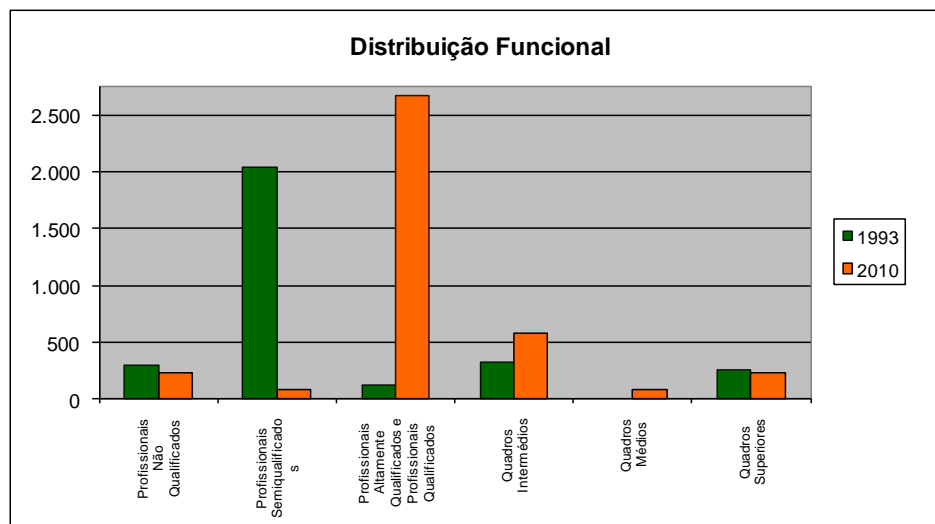
(fonte CCTV Crédito Agrícola 1985)

(Quadro 2)

Distribuição Funcional	1993	2010	Variação
Profissionais Não Qualificados	293	226	-23%
Profissionais Semiqualeificados	2.035	83	-96%
Profissionais Altamente Qualificados e Profissionais Qualificados	129	2.674	1973%
Quadros Intermédios	322	583	81%
Quadros Médios	0	81	n.a.
Quadros Superiores	260	228	-12%
	3.039	3.875	28%

(fonte Balanços Sociais Crédito Agrícola 1993 e 2010)

(Figura 1)



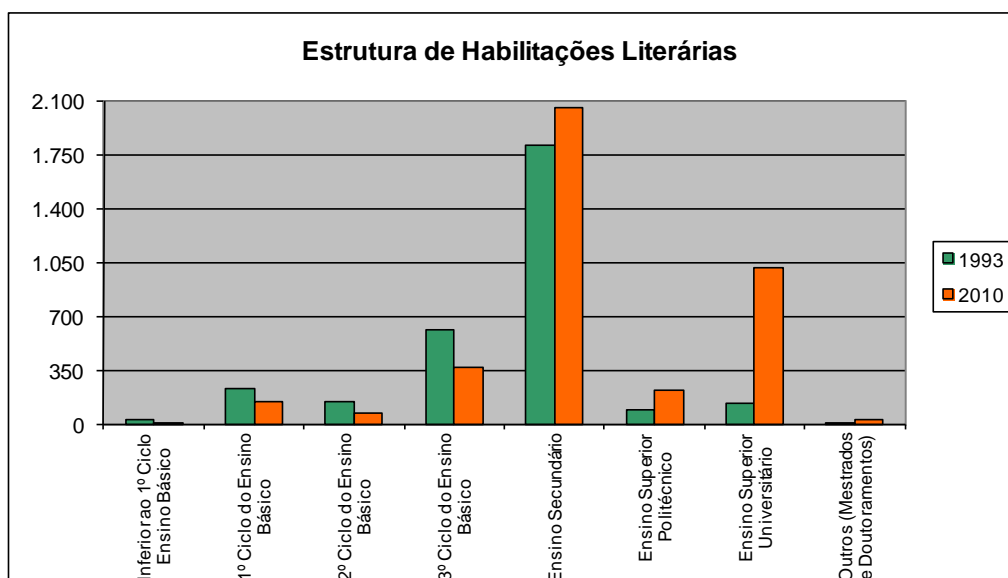
Em simultâneo podemos constatar que se foi dando uma evolução positiva no nível de habilitações literárias. Esta evolução deve-se, em grande medida, ao facto de a Caixa Central ter assumido um papel mais interventivo nos processos de recrutamento e selecção, procurando trazer ao Sistema colaboradores com um maior grau de escolaridade, que pudessem vir a assumir e implementar mudanças futuras, denotando, assim, uma clara valorização da *licença*, tal como é referenciada por Hughes, ou numa perspectiva weberiana, da formação certificada como forma de acesso às profissões.

(Quadro 3)

Estrutura de Níveis de Habilitação	1993	2010	Variação
Inferior ao 1º Ciclo Ensino Básico	23	7	-70%
1º Ciclo do Ensino Básico	223	139	-38%
2º Ciclo do Ensino Básico	144	72	-50%
3º Ciclo do Ensino Básico	612	361	-41%
Ensino Secundário	1.810	2.048	13%
Ensino Superior Politécnico	88	218	148%
Ensino Superior Universitário	136	1.008	641%
Outros (Mestrados e Doutoramentos)	3	22	633%
	3.039	3.875	28%

(fonte Balanços Sociais Crédito Agrícola 1993 e 2010)

(Figura 2)



Em 2002, a Caixa Central inicia um duplo projecto de preparação de mudanças na área das carreiras profissionais. Por um lado, dá início a um processo de revisão total do Acordo Colectivo de Trabalho¹³⁰, que permitiu alterar regras como a mobilidade dos colaboradores, e preparando um conjunto de novas categorias profissionais, estruturando essas mesmas categorias de forma menos hierarquizada e agrupando-as por áreas e tipologia de funções, procurando adequar as instituições e o instrumento regulador das relações laborais às necessidades futuras. Por outro lado, dá-se início a um projecto estruturante de criação de uma Plataforma Organizacional de Referência para o SICAM, que permite definir um Organograma Funcional com base na dimensão das CCAM.

¹³⁰ Em 2002 a designação Acordo Colectivo de Trabalho Vertical foi substituída pela designação Acordo Colectivo de Trabalho.

(Quadro 4 - TABELA DE CATEGORIAS ACT 2003)

ÁREA FUNCIONAL	CATEGORIA
Coordenação / Enquadramento	Director Central
	Director Central Adjunto
	Adjunto da Direcção
	Gerente Geral
	Assistente da Direcção
	Gerente (Balcão Sede)
	Chefe de Serviço ou de Zona
	Subgerente
	Coordenador de Área
	Chefe de Secção
	Coordenador de Delegação
	Coordenador de Unidade de Apoio
Acção Comercial Directa	Promotor Comercial
	Gestor de Cliente
	Assistente de Cliente
Técnica	Assessor Técnico
	Técnico Grau I
	Técnico Grau II
	Técnico Grau III
	Cambista
	Técnico Grau IV
	Assistente Técnico
Operativa / Administrativa	Secretário/a
	Assistente Administrativo
Apoio	Telefonista
	Auxiliar de Manutenção e Património
	Contínuo
	Motorista
	Auxiliar de Limpeza

III. 2.6 - Plataforma Organizacional de Referência para o SICAM – Enquadramento, pressupostos e impactos

Por ser um facto marcante e estruturante de toda a evolução futura, a Plataforma Organizacional merece uma análise mais aprofundada.

Concluída em 2004, a primeira Plataforma tinha como objectivos de base o fornecimento de orientações organizacionais às CCAM, contribuindo para a adopção

gradual de melhores práticas, ajustando-se às suas características¹³¹ em termos de dimensão, actividade e nível de desempenho.

Este projecto foi desenvolvido a partir do capital de experiência que a Caixa Central possuía sobre a realidade das CCAM, quer pelas relações funcionais que com elas mantinha, quer pelos trabalhos de organização que ia desenvolvendo em diversas CCAM, a pedido da gestão das mesmas.

Na década que medeia entre 1995 e 2005, o CA foi objecto de uma forte reestruturação, nomeadamente através de processos de fusão, que foram permitindo construir estruturas de dimensão crítica, aproveitando sinergias e racionalizando meios. A par com esta reestruturação foram sendo criados meios que permitiam ao CA aproximar-se do modelo organizacional da banca comercial, tal como referimos anteriormente.

Este modelo organizacional visava, igualmente, criar condições para uma gestão mais eficaz e profissional, dando resposta a um conjunto de desafios do mercado:

- clientes mais informados e exigentes;
- concorrência cada vez mais agressiva e criativa;
- pressão constante no *“preço do dinheiro”*;
- novos produtos e novos negócios;
- a globalização e os seus impactos: a transferência de indústrias para países que oferecem mais vantagens, a fragilidade e instabilidade de emprego. As necessidades dos clientes passam a ter outros contornos, a pressão sobre a tomada de decisão aumenta e o risco é maior;
- num sector onde a diversidade de oferta é grande, e a diferenciação nos preços e nos produtos não é forte, a **qualidade do serviço** e a sua percepção no mercado assumem um papel significativo na captação e fidelização das relações com os clientes.

¹³¹ As CCAM têm, ainda hoje, características e dimensões muito distintas. Com dimensões que variam de 1 a 30 balcões, implantação marcadamente rural ou mais urbana, interior ou litoral, seria impraticável uma solução completamente homogénea que não ponderasse alguns factores de diversidade, sob pena de a sua aplicabilidade ser limitada.

Para responder a esses desafios, o CA teria de ser capaz de tirar partido dos seus pontos fortes, reconhecer os seus pontos fracos e dar respostas organizacionais com uma liderança consistente, profissional, orientada para o mercado e seguindo as melhores práticas.

No arranque deste projecto foi efectuado um diagnóstico organizacional com base numa análise SWOT¹³² efectuada por uma equipa mista de técnicos de organização e recursos humanos da Caixa Central e por um grupo de consultores da Iberconsult¹³³. O modelo organizativo daí resultante identificava os pressupostos e aspectos críticos que conduziam à aplicação de uma determinada proposta de estrutura organizativa; apresentava três modelos possíveis de estrutura, um modelo de delegação de competências definindo uma estrutura de tomada de decisão, e a caracterização de todas as funções.

Uma das grandes inovações desta Plataforma residia, precisamente, na caracterização detalhada das funções¹³⁴. Pela primeira vez na história do CA se estudava, definia e divulgava a caracterização funcional com este grau de detalhe, abrangendo¹³⁵:

- A Missão – razão de existir, nível de criticidade¹³⁶ para a Caixa, composição e funcionamento;
- Inter-relações – relações hierárquicas e funcionais que estabelece com outros órgãos de estrutura e com outras entidades do Grupo¹³⁷;

¹³² A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa. O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

¹³³ A Iberconsult era uma reputada empresa de consultoria com dimensão ibérica e com reconhecida experiência em trabalhos com a banca e em trabalhos anteriores com o Crédito Agrícola, participou na elaboração da Plataforma Organizacional I, na sequência de um processo de fusão internacional cessou a sua actividade em Portugal em 2005, tendo todavia a consultora sénior integrado a equipa que fez a revisão para a Plataforma II.

¹³⁴ Indo ao encontro da visão funcionalista durkheimiana da divisão do trabalho, da maior especialização das funções, do impacto nas profissões e nos actores das tecnologias, da regulação dos interesses do indivíduo em prol da solidariedade, criando regras de cooperação entre os que participam de uma actividade colectiva e desenvolvendo normas que regulem as funções.

¹³⁵ O que representa um indicador claro de uma orientação para a centralização organizacional e a coordenação da rede nos aspectos organizacionais, para lá dos meramente financeiros e operacionais.

¹³⁶ O nível de criticidade reflecte a importância relativa da função na organização. Por exemplo: “Função Coordenação Comercial: É crítica porque: Assegura uma liderança coerente de todas as actividades comerciais.” (in Plataforma Organizacional I)

- Macro-funções – funções básicas para garantir o funcionamento do negócio e da Caixa;
- Responsabilidades – actividades que devem ser exercidas para cumprir a missão e contribuir para a realização dos objectivos;
- Competências – conjunto de requisitos técnicos e comportamentais necessários à boa prossecução da função;
- Processos e normas – processos para os quais a função contribui e normas de referência.

A estrutura organizativa então proposta visava responder a um conjunto de macro-funções que permitissem controlar a implementação da estratégia, dos objectivos e planos; operar no negócio (gestão e dinamização da actividade comercial); controlar o risco (gestão de risco de crédito); assegurar a boa gestão dos recursos (património, recursos materiais e financeiros); gerir as competências e os recursos humanos; e definir e controlar o cumprimento de normas e dos procedimentos.

Numa perspectiva durkheimiana, poderemos verificar que este projecto vem responder à necessidade de criação de normas e de regulação das funções e das relações entre elas, procurando alcançar a ordem e a coesão face à complexificação organizacional do CA e da sua inserção no mercado, e à consequente ameaça de anomia. Estes factores são tanto mais preponderantes se tivermos em conta a estrutura atomizada do CA, constituído por uma multiplicidade de unidades autónomas.

Este documento permitia a qualquer colaborador ter a visão global da sua função, das suas interacções e das normas que as orientavam, procurando dar resposta à necessidade de criação de um quadro de comportamentos e procedimentos *standard*¹³⁷.

Surge com esta Plataforma Organizacional um conjunto de noções ainda nunca divulgadas no CA:

- necessidade de delegação de poderes numa equipa de gestão profissional, (levando um grupo de colaboradores a participar nas decisões e na vida da organização);

¹³⁷ Esta descrição integra-se na abordagem weberiana de expansão da visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização a uma visão mais ampla envolvendo a organização e as suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior.

¹³⁸ GOFFMAN, E., *op. cit.*, pp.190-235.

- necessidade de uma estrutura técnica de suporte e aconselhamento (jurídico, risco e auditoria), valorizando competências técnicas e de formação especializada e conferindo-lhes um estatuto diferenciado;
- segregação de funções da área comercial (negócio) das de cariz mais técnico ou administrativo (suporte), implementando uma maior divisão do trabalho;
- necessidade de criação de estruturas colegiais horizontais (compostas por colaboradores), onde estariam representados os responsáveis pertinentes para a tomada de decisão em diferentes matérias (política comercial e de crédito; política de investimentos; recursos humanos; património, recursos materiais e financeiros).

Decorrente deste projecto, resultou clara a crescente segregação de funções e especialização, bem como a necessidade de acções de formação especializada e de um maior grau de exigência e complexificação em novos processos de admissão, para além do surgimento de duas novas funções: a Análise de Risco e Recuperação de Crédito, e a Auditoria Interna e Controlo de Gestão.

A função *Análise de Risco e Recuperação de Crédito* tem um papel preponderante na contenção do risco de incumprimento de crédito, actual e futuro. Esta preocupação surge na linha de pensamento e investigação desenvolvida por Beck¹³⁹ e Luhman¹⁴⁰ de controlo do risco, diminuição da incerteza e antecipação das contingências. A sua criação tem um triplo objectivo:

- segregar a análise da concessão e o atendimento, quebrando os laços de proximidade entre o cliente e o analista, permitindo-lhe um maior distanciamento profissional;
- criar condições para uma análise mais técnica, assegurando que os profissionais têm competências e formação para analisar o risco envolvido nas operações, ponderando o interesse do negócio;
- dedicar esforços na recuperação do crédito em incumprimento.

Em simultâneo, o Centro de Formação levou a efeito um ciclo de formação dedicado a desenvolver competências e a facultar métodos e instrumentos de análise de

¹³⁹ BECK, U., *op. cit.*

¹⁴⁰ LUHMANN, N., *op.cit.*

risco, recuperação de crédito, e registos e notariado (formalização e contratualização dos processos de crédito).

A função *Auditoria Interna e Controlo de Gestão*, por ser totalmente nova e não existirem antecedentes de experiência relevante na função, foi alvo de um projecto interno (na Caixa Central) de criação e arranque da função, mediante o desenvolvimento de instrumentos de trabalho (vide Anexos 5 a 7), a definição de condições de acesso à função e o treino dos colaboradores. Concebido numa perspectiva de auditoria e controlo interno, este projecto teve como objectivos: criar um modelo de referência para a função Auditoria Interna nas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo; promover o Controlo Interno de acordo com os Avisos normativos do Banco de Portugal; adequar os procedimentos de Controlo Interno no SICAM; ajudar a preparar as estruturas para o controlo do Risco Operacional; proporcionar aos Conselhos de Administração meios independentes de controlo; contribuir para a identificação e prevenção do risco; verificar o cumprimento das regras e contribuir para a uniformização de procedimentos; construir uma cultura de Auditoria e uma comunidade de Auditores. O conjunto destes requisitos e objectivos formou um novo campo de competência ou uma nova “jurisdição profissional”¹⁴¹, vindo ao encontro do pensamento de Parsons¹⁴² sobre a hierarquização diferencial de funções.

Esta função tem múltiplos objectivos, desde a padronização de procedimentos à elaboração de normativos, à pedagogia correctiva de atitudes e metodologias de trabalho, pelo que os profissionais que a desempenham têm que desenvolver competências de questionamento dos hábitos instalados e perceber os erros rotineiros, racionalizando e questionando os seus interlocutores.

A função auditoria é importante para prevenir situações de risco resultantes do não cumprimento dos procedimentos [...] permitir que os problemas venham ao de cima e prevenir problemas [...] funcionar como dissuador, detectar erros, verificar o cumprimento das regras e procedimentos definidos, uniformizar procedimentos...¹⁴³

No total das 85 CCAM actualmente existentes, 73 têm implementada a função Auditoria Interna. Dada a importância e a valorização desta função na estrutura orgânica

¹⁴¹ ABBOTT, A., *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago e London, The University of Chicago Press, 1988, pp. 247-279.

¹⁴² PARSONS, T., *op. cit.*

¹⁴³ Enquadramento Organizacional da Função – Caixa Central – 2005.

das CCAM, que pelo seu papel supervisor, normalizador de procedimentos e mesmo de produção de normativos e controlo da sua aplicação constitui uma função de criação de isomorfismo interno no CA, foi-lhe atribuída uma posição de *staff*¹⁴⁴ na estrutura, reportando hierarquicamente ao Conselho de Administração ou à Gestão Executiva (dependendo do modelo de governação de cada Caixa).

Em 2007 foi lançado um novo projecto de reformulação das estruturas organizacionais das CCAM, designado *Plataforma Organizacional II*. Este projecto trouxe algumas inovações, nomeadamente: a definição de uma dimensão mínima crítica das CCAM, necessária para a aplicação do modelo; uma maior focalização no negócio, na gestão eficiente e na redução do risco; a disponibilização de informação sobre práticas e ferramentas que suportam as principais funções; e o fornecimento de orientações sobre o Plano de Implementação.

Teve como ponto de partida a Plataforma Organizacional I e os ensinamentos sobre a experiência de implementação na fase anterior, e tomou como referências as orientações decorrentes do Acordo Basileia II¹⁴⁵, o Modelo de Avaliação de Riscos do Banco de Portugal¹⁴⁶, práticas de referência consideradas nos sistemas de Gestão da Qualidade¹⁴⁷, bem como as orientações da Caixa Central.

¹⁴⁴ Nos organogramas, temos representados órgãos de linha e órgãos de *staff*. Os órgãos de linha são as unidades de trabalho da empresa com alguns poderes de decisão e representam as actividades de negócio e actividades de suporte. Os órgãos de *staff* ou assessoria são unidades de trabalho cujo objectivo é a realização de estudos, assessoria ou desenvolvimento de actividades específicas para o titular do órgão a que reportam. Os órgãos de linha são posicionados na vertical, e os de *staff* são posicionados lateralmente no organograma.

¹⁴⁵ Acordo de Basileia II - Concluído em Junho de 2004 pelo Comité de Basileia de Supervisão Bancária, o acordo revisto relativo à convergência internacional do cálculo de fundos próprios e dos requisitos de fundos próprios - Basileia II - constitui a base da proposta de directiva relativa à reformulação das Directivas 2000/12/CE e 93/6/CEE que a Comissão apresentou a 14 de Julho de 2004. O regime europeu em vigor alicerça-se no Acordo de Basileia de 1988 (Basileia I). A proposta da Comissão prevê uma melhor adaptação das exigências regulamentares em matéria de fundos próprios aos riscos incorridos em termos de crédito e também que se tenha em conta a evolução recente em matéria de mercados financeiros e de técnicas aplicadas pelas instituições para efeitos de gestão dos riscos, tendo em vista assegurar uma melhor convergência entre os fundos próprios económicos e os fundos próprios regulamentares. Além disso, prevê-se, pela primeira vez, no quadro dos requisitos de fundos próprios, ter em consideração, para além dos riscos de crédito (e do mercado), os riscos operacionais e as normas aplicáveis às titularizações e às técnicas destinadas a minimizar os riscos de crédito. (fonte IAPMEI)

¹⁴⁶ Caberá ao Banco de Portugal, enquanto autoridade de supervisão e tal como estabelecido no artigo n.º 116.º-A do RGICSF, a responsabilidade de efectuar a sua própria avaliação da magnitude dos riscos subjacentes às actividades das instituições e verificar se os dispositivos em matéria de governo interno da sociedade, os pressupostos e resultados do ICAAP, bem como os fundos próprios existentes garantem uma adequada cobertura dos riscos. Para otimizar a gestão destas responsabilidades de revisão e avaliação, o Banco de Portugal desenvolveu o Modelo de Avaliação de Riscos (MAR), cuja

Tendo como um dos principais objectivos minimizar o risco líquido das CCAM, actuando no controlo dos riscos intrínsecos, na organização e na gestão, revela fortes preocupações com a prevenção e contenção do risco, na linha do pensamento de Beck, Luhman, ou de Adams¹⁴⁸.

A Plataforma Organizacional II terá impactos na organização, no que respeita às funções de Auditoria Interna, sua implementação como função autónoma e altamente qualificada; na gestão, no que concerne à estrutura e qualidade da gestão e ao planeamento estratégico, e à atitude face ao risco – definição, implementação e monitorização de mecanismos de controlo de riscos; nos controlos específicos de riscos, nomeadamente os Riscos de Crédito e o Risco Operacional.

Os mais recentes desenvolvimentos nos mercados financeiros e bancários a nível internacional em 2008-2009 e nacional em 2009-2010 levaram a que fossem efectuadas algumas actualizações à Plataforma II no que concerne à estrutura organizacional e ao risco, nomeadamente com a criação de duas novas funções: a função *Compliance*¹⁴⁹ e a função Gestão de Riscos, que se encontram ambas em fase de início de implementação, com a designação/selecção dos colaboradores para a função, difusão de formação adequada ao desempenho da função e criação e divulgação de instrumentos de trabalho padronizados.

Em suma, o Crédito Agrícola e as CCAM não teriam hoje a posição de mercado, nem teriam atingido o patamar de desenvolvimento de negócio e organizacional, se se

estrutura conceptual se baseia nas recomendações do Comité de Basileia e do Comité de Supervisores Bancários Europeus (CEBS), nomeadamente as divulgadas através das “*Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2*”, sobre os princípios a respeitar pelos sistemas de avaliação de risco a utilizar pelas autoridades de supervisão no âmbito do Processo de Supervisão. (fonte: Banco de Portugal - MAR)

¹⁴⁷ Existem actualmente 4 CCAM com a Certificação de Qualidade ISO 9001:2008 e outras 2 a preparar o processo de certificação, com o apoio de uma equipa da Caixa Central. Certificado de Conformidade, do Sistema de Gestão da Qualidade, atribuído pela APCER, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008. A série ISO 9000 é uma concentração de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar os seus sistemas de gestão através de organismos de certificação. Foi elaborada através de um consenso internacional sobre as práticas que uma empresa pode tomar a fim de atender plenamente os requisitos de qualidade. A sigla ISO denomina a International Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional de Padronização.

¹⁴⁸ ADAMS, J., *Risk*, University College, London, 1995.

¹⁴⁹ “A elaboração estrutural é meramente o primeiro passo no processo de compliance. [...] o pessoal que trabalha com ou nessas estruturas torna-se actor proeminente no processo [...] Mas enquanto os actores dentro da organização se debatem para construir a definição de compliance, a elaboração estrutural assinala atenção à lei, logo ajudando a preservar a legitimidade.” EDELMAN(1992) in SCOTT, W., *op. cit.*, p. 172, tradução minha.

tivessem mantido como unidades autónomas e independentes sem qualquer coordenação entre si. O aparecimento das entidades centrais, que vieram a ser motores de alterações legislativas e de desenvolvimento, surge da vontade de algumas CCAM, mas rapidamente as vantagens da associação nestas entidades centrais se tornou clara para a quase totalidade das CCAM existentes.

Como tentei demonstrar, foi através da formação de arranjos cooperativos tendentes à busca de benefícios estratégicos e económicos¹⁵⁰, que as CCAM desenvolveram uma consciência colectiva no sentido de um acordo com vista à criação de entidades centrais, que viriam a actuar em sua representação equilibrando as relações de força e de poder, para conseguir a alteração das instituições que condicionavam a sua actividade¹⁵¹.

É após o surgimento da FENACAM e da Caixa Central que se dão as maiores alterações legislativas que foram permitindo o crescimento consolidado do SICAM e do Grupo Crédito Agrícola.

A actuação da Caixa Central tem tido um papel fundamental na diversificação da actividade do Grupo Crédito Agrícola na persecução da prestação de serviços de um banco universal, na unificação e desenvolvimento dos sistemas informáticos, na divulgação e disseminação de metodologias de trabalho, na formação e requalificação dos colaboradores, no lançamento de produtos e na criação das empresas do Grupo que asseguram áreas cruciais para a actividade e para o negócio, transversais às actividades das várias CCAM e tendentes a uma forte homogeneização dos modelos, das estruturas e dos procedimentos organizacionais através de toda a rede do Grupo.

Procurando reduzir as assimetrias do mercado, os custos de transacção, e a incerteza face a um mercado altamente concorrencial através de melhor controlo do risco, da redução da incerteza e da antecipação das contingências¹⁵², inicialmente por evolução endógena buscando um reposicionamento no mercado, e depois em resposta a constrangimentos normativos externos, a centralização e a reorganização do Grupo criaram uma maior unificação, que resultou num cimentar das relações na rede e numa

¹⁵⁰ LANE, H., BEAMISH, P., *op. cit.*

¹⁵¹ NORTH, D., *op. cit.*

¹⁵² DiMAGGIO, P., POWELL, W. *op. cit.*

maior inter-dependência e partilha da informação¹⁵³, desenvolvendo acções de aperfeiçoamento de competências e de maior especialização e profissionalização dos colaboradores, através da formação especializada, da criação explícita de modelos e padrões de conduta e de ética profissional¹⁵⁴. O resultado foi um processo de isomorfismo organizacional tanto a nível interno, através da convergência das múltiplas CCAM para um modelo comum construído e controlado a partir da Caixa Central, como externo, através de uma aproximação da estrutura organizacional do Grupo Crédito Agrícola ao modelo legítimo de organização prevalecente no mercado financeiro, apesar da manutenção de algumas das especificidades herdadas da sua trajectória histórica.

O CA tem atravessado, na última década e meia, um extenso processo de reestruturação e reorganização. O aumento da dimensão de cada unidade autónoma do Sistema (CCAM) tem sido um dos focos dessa reestruturação, que por seu turno, levou a uma maior segregação e especialização de algumas funções¹⁵⁵, dando origem a um leque de categorias profissionais e de funções muito mais vasto, sendo certo que a incidência se sente mais fortemente nas áreas de negócio e de controlo do risco.

Algumas destas funções têm vindo a assumir papéis preponderantes e a destacar-se na estrutura organizacional pela sua relevância na estratégia de ampliação do negócio e de controlo do risco, assumindo os profissionais que as desempenham, ou virão a desempenhar futuramente, uma posição de maior relevo, visibilidade e estatuto na organização.

As exigências de concorrência e de competitividade entre as múltiplas organizações no âmbito local, regional, nacional e mundial têm-se traduzido num incremento da especialização e da atomização das funções e tarefas restritas à gestão, à coordenação e controle dos processos de trabalho, gerando um desenvolvimento da divisão do trabalho¹⁵⁶.

Projectos como a Plataforma Organizacional de Referência para o SICAM, o projecto Função Auditoria Interna e a Plataforma Organizacional II têm uma

¹⁵³ POWELL, W., SMITH-DOERR, L., *op. cit.*

¹⁵⁴ HUGHES, E., *op. cit.*

¹⁵⁵ DURKHEIM, É., *op. cit.*

¹⁵⁶ POTTIER, C., La division internationale du travail. In: KERGOAT et al. *Le Monde du travail*. Paris, La Découverte, 1998. pp. 310-318.

importância fundamental nestas mudanças. Não pode ser esquecido o impacto de constrangimentos normativos externos, como o Acordo de Basileia II ou o Modelo de Avaliação de Riscos do Banco de Portugal.

Paralelamente, têm sido desenvolvidos esforços de normalização, standardização de procedimentos, implementando uma maior normatividade e um isomorfismo organizacional¹⁵⁷ no SICAM.

Estes projectos, as mudanças deles resultantes e as instituições de carácter legislativo e da entidade reguladora do sector, levaram igualmente à necessidade de readequação da instituição reguladora dos contratos de trabalho e das relações laborais¹⁵⁸ (ACT) por forma a acomodar no seu conteúdo as novas categorias e funções, bem como uma maior necessidade de mobilidade interna.

¹⁵⁷ DiMAGGIO, P., POWELL, W., *op. cit.*

¹⁵⁸ WEBER, M., *op. cit.*

Capítulo IV - Expansão do Crédito Agrícola em Portugal

Neste capítulo tentaremos analisar os padrões de implantação territorial do Crédito Agrícola no país¹⁵⁹. Recolheram-se os dados referentes às datas de fundação das Caixas Agrícolas, numa primeira fase através da consulta do Fichero das Associadas da Caixa Central, acervo arquivístico existente no Departamento de Serviços Administrativos. Esta informação apresentava algumas deficiências e detectavam-se já algumas incongruências com a informação publicada em 1912 por J. F. Grilo¹⁶⁰. Confrontando os dados com os publicados por outros autores mais recentes¹⁶¹ constatámos que as diversas fontes apresentavam, mesmo assim, algumas diferenças relevantes entre si, nomeadamente no que dizia respeito às Caixas fundadas antes da publicação da legislação de 1911 e no período imediatamente seguinte, que as diversas fontes referem como sendo apenas uma ou duas¹⁶²; todavia uma leitura mais atenta da obra de J. F. Grilo permitia-nos observar que:

Pouco tempo há ainda que a Direcção da nossa Associação foi inaugurar a caixa de crédito agrícola de Pernes¹⁶³, [...] e outras análogas instituições existem em Abrantes, Régua e Vila Flôr, e em vias de constituição estão as caixas de Serpa e Elvas.¹⁶⁴

Este facto levantou-nos dúvidas relativamente à fidelidade das datas e levou-nos a aprofundar de forma mais exaustiva esta pesquisa. Foi inicialmente pedido a todas as CCAM (via email) a confirmação das datas existentes e a indicação das datas em falta, todavia algumas delas não possuíam fontes fidedignas. Para complementar estas recolhas iniciais consultaram-se vários documentos depositados no Arquivo Nacional da

¹⁵⁹ Para o efeito recorremos à preciosa colaboração do Departamento de História da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UNL, na pessoa do professor Daniel Alves, através do Projecto Atlas-Cartografia Histórica (<http://atlas.fcsh.unl.pt>), para elaboração da cartografia das diversas fases da expansão do Crédito Agrícola em Portugal.

¹⁶⁰ GRILO, J., *Mutualismo Rural e Crédito Agrícola – Estudo de Economia Agrícola e Social*, Lisboa, Livraria Ferin Batista, Torres e C.ta, 1912, pp. 310.

¹⁶¹ E.g.: GRAÇA, L., *Propriedade e Agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa, Conselho Económico e Social, 1999; BERNARDO, M., “O associativismo agrícola português no Liberalismo e na 1ª República: os sentidos de um percurso”. Aveiro, XXII Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social, 2000; MANSINHO, M., *Crédito Agrícola Mútuo: Percursos e Territórios*, Lisboa, ISAPress, 2009; ANDRÉ, C., GARCIA, C., *100 Anos do Crédito Agrícola em Portugal (1911-2011)*, Lisboa, CCCAM, 2011; SIMÃO, M., *Cem Anos da Caixa de Crédito Agrícola do Cartaxo - Um Percurso*, CCAM Cartaxo, 2011.

¹⁶² As CCAM habitualmente referidas como tendo sido fundadas antes de 1911 são as de Elvas e de Mirandela, ou Elvas e Vila Flôr.

¹⁶³ Mau grado esta referência e a busca exaustiva efectuada ao período entre 1900 e 1911 não nos foi possível detectar nenhum alvará da Caixa de Pernes anterior a 1911.

¹⁶⁴ Discurso de Oliveira Feijão, dirigente da RACAP, proferido na conferência do 50º aniversário da Associação a 10 de Junho de 1910.

Torre do Tombo, nomeadamente o Livro de Alvarás Régios de 1900 a 1910 e os Diários do Governo de 1905 a 1913¹⁶⁵. As datas de fundação apresentadas entre 1907 e 1913 são referentes à data do alvará de constituição da Caixa Agrícola, as datas entre 1914 e 1992 podem referir-se à data do alvará ou da escritura pública de constituição¹⁶⁶ da CCAM, conforme os dados que as Caixas Agrícolas tinham disponíveis. No caso das Agências, as datas são referentes à abertura ao público.¹⁶⁷

Ao contrário dos anteriores trabalhos de investigação publicados, que apenas mencionavam no máximo duas Caixas, encontrámos 5 alvarás anteriores a 1911 (ver anexos 8 a 12):

Peso da Régua – Alvará de 17 de Agosto de 1907.

Abrantes – Alvará de 28 de Novembro de 1907.

Vila Flor – Alvará de 9 de Julho de 1908.

Mirandela – Alvará de 27 de Abril de 1909.

Elvas – Alvará de 18 de Julho de 1910.

Para efeitos da cartografia das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, considerámos 4 períodos significativos, que apresentam alguma correspondência com os períodos definidos em termos da análise legislativa,¹⁶⁸ dada a forte condicionante que as instituições legislativas tiveram, desde sempre, no Crédito Agrícola.

¹⁶⁵ Não nos foi possível, dada a extensão temporal a investigar (a partir de 1905) e o número de volumes de Diários do Governo por cada ano civil, aprofundar dados de 1914 em diante; todavia, o período inicial verificado era o único que apresentava discrepâncias significativas entre as diversas fontes.

¹⁶⁶ A escritura pública de constituição de uma Caixa de Crédito Agrícola Mútuo é, obrigatoriamente, anterior ao pedido de alvará e à sua concessão, por vezes em alguns meses.

¹⁶⁷ As agências dependem directamente de uma Caixa Agrícola e não têm alvará, mas apenas uma autorização de abertura emitida pelo Banco de Portugal, mas muitas vezes a data da autorização não tem correspondência com a data de abertura ao público. Algumas CCAM obtinham a autorização mas, por questões diversas, acabavam por adiar até ao prazo legal de 2 anos a abertura da agência; noutros casos a agência abria quase de imediato, porque as instalações estavam prontas a aguardar o despacho do Banco de Portugal.

¹⁶⁸ As principais diferenças nos períodos considerados devem-se, por um lado, ao facto de terem surgido Caixas ainda antes mesmo da legislação de 1911; por outro, ao facto de o impacto da entrada para o Ministério da Finanças de António de Oliveira Salazar, em 1929, apenas se começar a reflectir a partir de 1930, e por fim ao facto de o ímpeto de abertura de agências (delegações) se ter dado mesmo antes das alterações legislativas de fundo do pós-25 de Abril.

IV. 1. Primeiro Período – Criação e expansão (1907-1930)

Neste período de 24 anos, surgiram cinco Caixas anteriores a 1911 e 85 após a publicação da legislação, num total de 90 Caixas Agrícolas, o que corresponde a uma média de quatro CCAM por ano. As fundações apresentam uma distribuição geográfica concentrada em três “manchas”: a mais forte na zona geográfica envolvente a Lisboa, Ribatejo e Oeste, segue-se o Alentejo e o Algarve, e por fim na região Norte do país, em Trás-os-Montes, Alto Douro, Beira Alta, e com menor incidência no Minho.

Podemos encontrar alguma correspondência entre estas manchas de maior implantação e as regiões onde surgiram as Caixas anteriores à legislação (Douro, Ribatejo e Alentejo), constatando-se que as primeiras Caixas Agrícolas surgem em regiões com actividade maioritariamente agrícola ou vinícola, como é o caso do Douro vinhateiro, regiões de concentração de capital e de agricultura fortemente comercializada, ou de grande agricultura e propriedade, sendo a sua implantação nas regiões mais interiores do centro do país e nas cidades do litoral muito escassa.

Figura 3 – Criação de Caixas Agrícolas - distribuição por anos entre 1907 e 1930

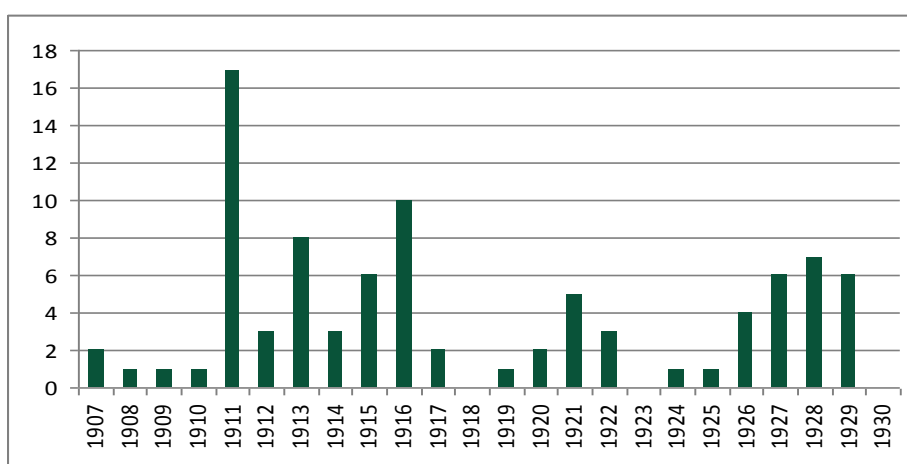
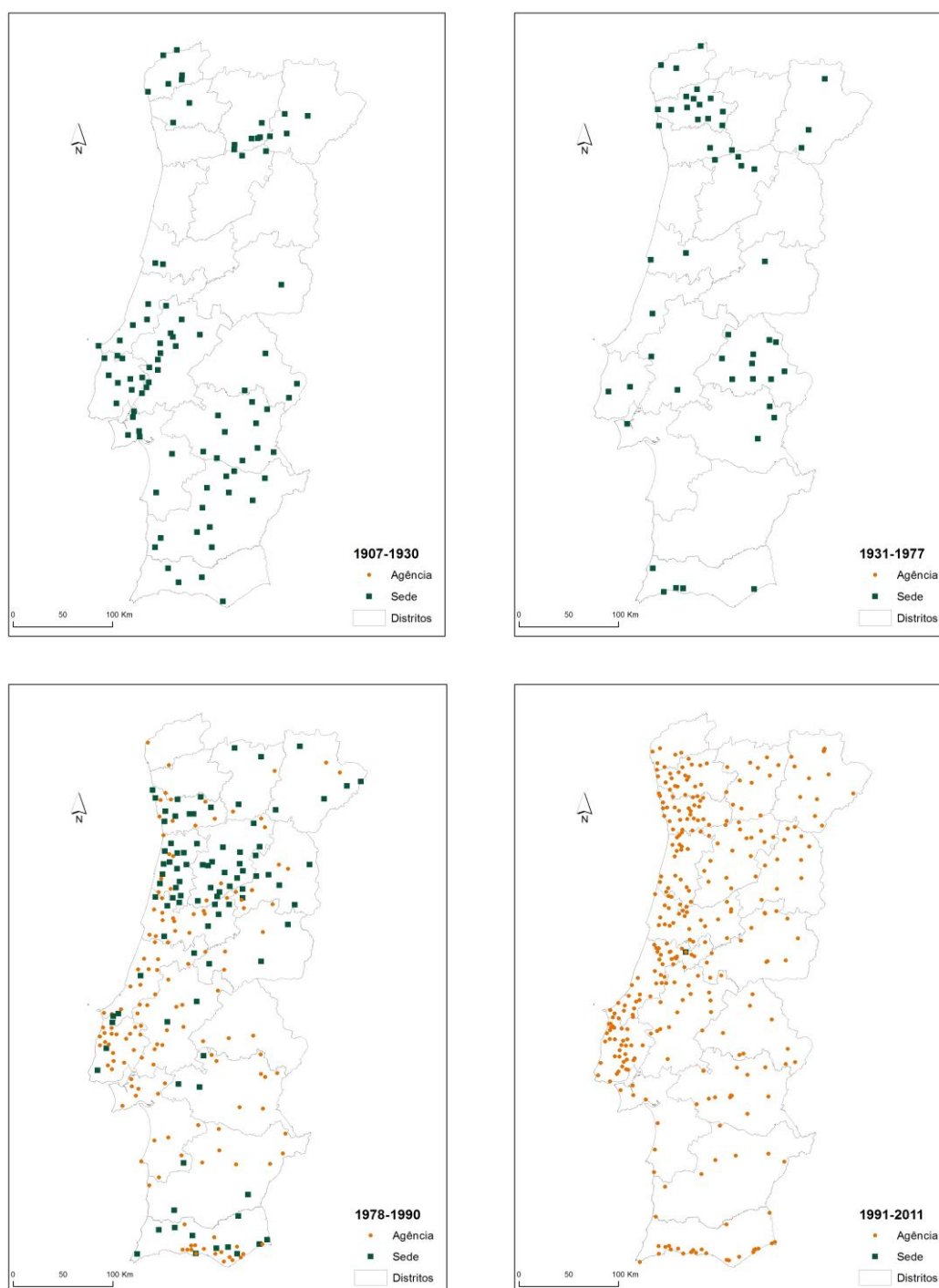
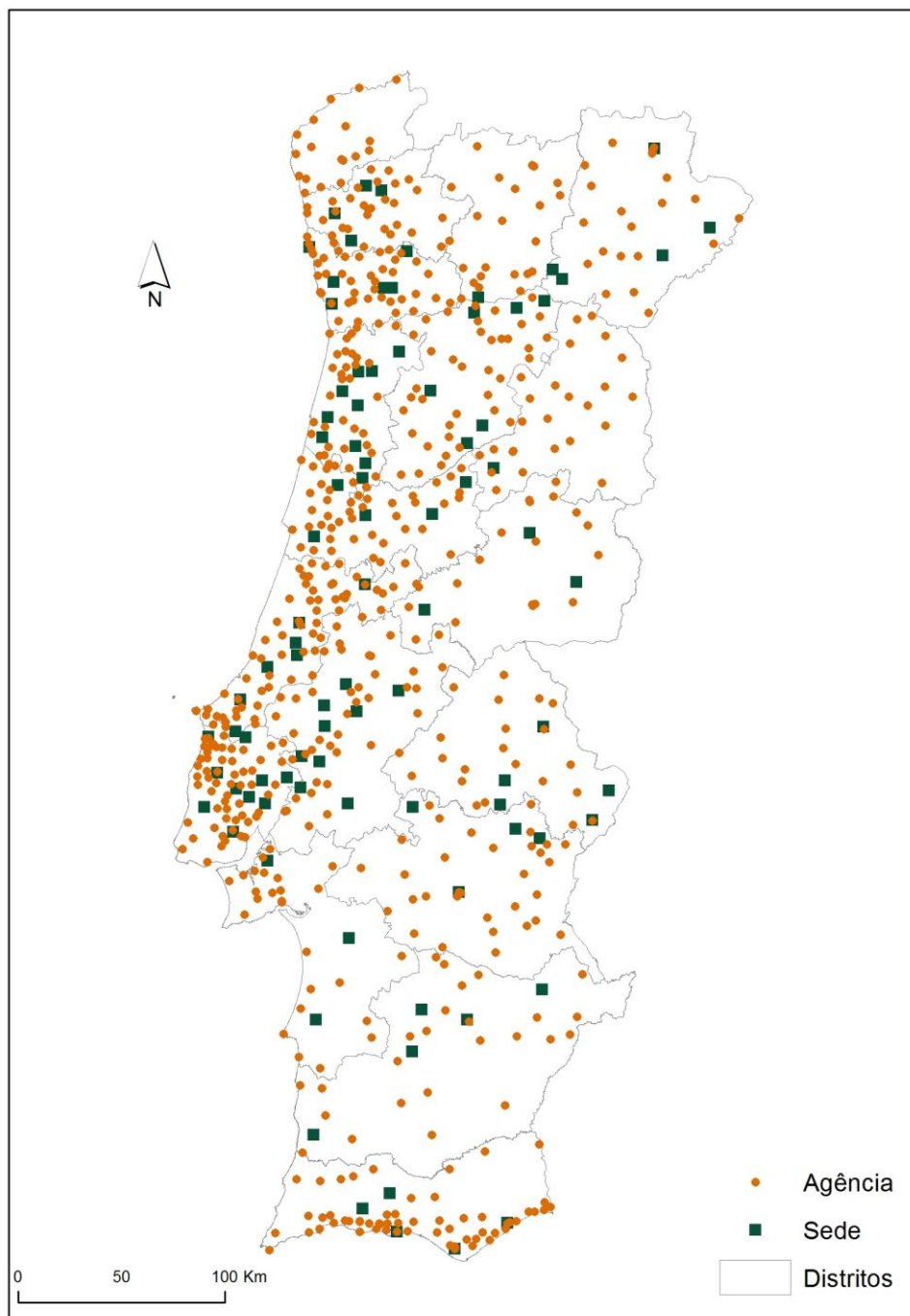


Figura 4 – Criação de novas Caixas e Agências do Crédito Agrícola no Continente, 1907 - Fevereiro de 2011¹⁶⁹



¹⁶⁹ Os dados apresentados na última fase, e os a seguir contabilizados, não incluem os 9 balcões da Caixa Central. Por outro lado, devido a limitações presentes do Projecto Atlas, não nos é possível apresentar a cartografia das Caixas Agrícolas da Região Autónoma dos Açores, onde chegaram a existir 10

Figura 5 - Distribuição actual de Caixas Agrícolas e Agências no Continente (Fevereiro de 2011)



Caixas nas diversas ilhas. Hoje, após um processo de fusão, existe no arquipélago apenas uma Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, com um total de 17 balcões. Em termos de gráficos e de contabilização, estas Caixas e as respectivas agências estão representados.

Em termos da distribuição por anos, podemos observar a existência de um forte ímpeto inicial que decorre até 1917, seguido de uma fase de menor impacto entre 1918 e 1925, reflexo da fase política conturbada que o país atravessava¹⁷⁰ – se os primeiros anos da República não tinham sido pacíficos, a Guerra acentuou a crise do sistema liberal, o optimismo que parecia ter despontado a seguir ao armistício cedo se deparou com a questão de o liberalismo parecer incapaz de resolver os problemas da recuperação e reedificação económica e social¹⁷¹ – e de um novo ímpeto entre 1926 e 1929. Outra explicação possível para o período de maior inércia entre 1917 e 1925 prende-se com a extinção da Junta de Crédito Agrícola¹⁷² e com um vazio institucional até à criação da Direcção-Geral do Crédito e das Instituições Sociais Agrícolas, por decreto de 22 de Julho de 1925. Apenas em 3 anos, 1918, 1923 e 1930, não se verificou qualquer abertura de CCAM.

IV. 2. Segundo período: Subordinação e estagnação (1931-1977)

Neste segundo período, que compreende um total de 47 anos, foram apenas fundadas sessenta Caixas Agrícolas, numa média de cerca de uma por ano. Ao nível da distribuição geográfica verifica-se uma maior incidência de Caixas Agrícolas na região Norte, no Minho e Trás-os-Montes, na região Centro-Sul, composta pelo Alto Alentejo, Ribatejo e Oeste, e Beiras, e por fim no Algarve. Esta distribuição é em grande medida complementar à que se verificou no primeiro período, preenchendo alguns dos “grandes vazios” daquela, notando-se ainda uma grande mancha por preencher na zona Centro-Norte, nos Distritos de Aveiro, Viseu, Guarda, Coimbra e Castelo Branco, e uma fraca incidência a Norte nos Distritos do Porto e de Vila Real, e a Sul no Algarve.

Com a entrada, em 1929, de António de Oliveira Salazar no Ministério das Finanças dá-se um *volte face* nos desígnios das Caixas Agrícolas, que viriam a ficar sob

¹⁷⁰ Depois do assassinato de Sidónio Pais, em 1918, seguiu-se uma grave crise política em que se defrontaram Republicanos e Monárquicos. O controle da situação pelos Republicanos só vem a dar-se em Março de 1919, enfrentando graves problemas económicos e sociais a nível nacional e internacional. A década de 20 é marcada por sucessivas alterações de governo, rivalidades entre as alas esquerda e direita do Partido Democrático, o receio contra os apoiantes do anarquismo e do bolchevismo, uma crescente simpatia do Exército pelas soluções autoritárias. A ditadura viria a ser instaurada na sequência do movimento militar de 28 de Maio de 1926 que dissolveu o Parlamento. In : <http://www.parlamento.pt/Parlamento/Paginas/APrimeiraRepublica.aspx> - consultado em 19 de Setembro de 2011.

¹⁷¹ SERRA, P., “Portugal 1910-1940: da República ao Estado Novo”, in HENRIQUES, P., (coord.), *Portugal Moderno, 1910-1940*, Catálogo Exposição Portugal-Frankfurt, 1997.

¹⁷² Organismo estatal que tinha o papel de impulsionador do Crédito Agrícola Mútuo, criado pela lei 215 de 30 de Junho de 1914.

a tutela da Caixa Geral de Depósitos¹⁷³, dando-se início a um período de subordinação e estagnação. Durante o período de 45 anos, entre 1929 e 1974, foram produzidos apenas 6 documentos legislativos referindo o Crédito Agrícola, sendo que apenas 4 tinham impacto directo no CA. Esta menor actividade legislativa reflecte bem a apatia que se verificou no movimento de criação de Caixas Agrícolas, causada pela dependência directa, até em termos de acesso aos fundos estatais¹⁷⁴, de uma organização efectivamente concorrente. Por outro lado o regime político vigente não era favorável aos movimentos associativos e de cariz democratizante, quer do acesso aos recursos financeiros, quer do acesso à gestão de organizações financeiras, ainda que de pequena dimensão, que o Crédito Agrícola representava, como se demonstrou no capítulo sobre as instituições legais.

Em termos da distribuição por anos, podemos observar algum ímpeto nos anos entre 1933 e 1940, podendo antever-se alguma ligação com o período de crescimento agrícola decorrente da Campanha do Trigo¹⁷⁵, ainda que com muito menor intensidade

¹⁷³ A subordinação foi de tal forma profunda, que ainda hoje se pode ler no site da CGD: “Pelo decreto nº 18 135, de 27 de Março de 1930, a constituição das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, tal como a sua organização e fiscalização ficam a depender da Caixa Nacional de Crédito “assumindo o seu conselho de administração os poderes e funções que pela legislação em vigor eram atribuídos à C.G.C.A [...] Com a lei orgânica de 1969 dissiparam-se as funções da CNC, incorporando-se a mesma nos serviços privativos da Caixa Geral de Depósitos. No que respeita ao Crédito Agrícola Mútuo, cabe à Caixa orientar superiormente, inspecionar e prestar apoio financeiro às instituições respectivas para concessão de financiamentos aos seus associados, devendo as direcções das Caixas de Crédito Agrícola mútuo, observar e fazer cumprir as instruções da administração da Caixa transmitidas pelos respectivos serviços.” in <https://www.cgd.pt/Institucional/Patrimonio-Historico/Noticias/Estudos/Pages/CGD-e-Credito-Agricola-Mutuo.aspx>, consultado a 6 de Outubro de 2011.

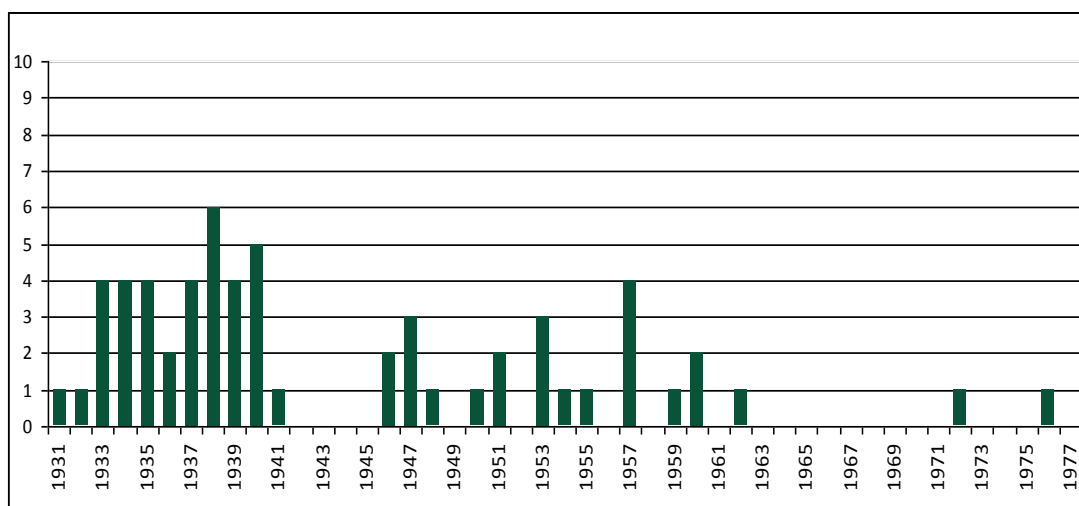
¹⁷⁴ Com a reforma de 1929 (decretos-lei nºs 16.665, 16.666, 16.667 e 16668 de 27 de Março) a Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência divide-se em serviços privativos e serviços anexos – a Caixa Nacional de Previdência e a Caixa Nacional de Crédito. Estes dois serviços anexos configuram entidades com personalidade jurídica e autonomia financeira, mas administradas pela Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência. Na Caixa Nacional de Crédito são centralizados todos os serviços e operações do Estado que respeitem a crédito agrícola e industrial, a quaisquer outras operações de crédito, sejam quais forem os Ministérios por onde este haja sido concedido, e quaisquer outras operações de crédito de conta do Tesouro.

In <https://www.cgd.pt/Corporativo/Historia/Pages/Historia.aspx>, consultado em 17 de Agosto de 2011.

¹⁷⁵ O Estado Português lançou a Campanha do Trigo, em 1929, para incentivar o cultivo do trigo, através da atribuição de uma série de regalias a quem o cultivasse, para garantir o auto-abastecimento e *dignificar a indústria agrícola como a mais nobre e a mais importante de todas as indústrias e como primeiro factor de prosperidade económica da Nação*. Esta campanha consistiu em demonstrações técnicas de uso de adubos, assistência de agricultores e escolha de sementes. A Campanha do Trigo tinha como objectivos: alargar as áreas destinadas ao cultivo de cereais; possibilitar o aumento da produção; contribuir para a auto-suficiência alimentar. Embora se tenham conseguido aumentos da produção e até excedentes, no ano de 1932, a Campanha do Trigo foi responsável pela acentuada erosão de muitos solos, uma vez que levou a um intenso aproveitamento agrícola dos terrenos mais pobres. Cf.: RAPOSO, J., *Alentejo, Dos princípios à chamada Reforma Agrária*, Lisboa, Editorial O Século, 1977, pp. 108-115; ROSAS, F., et al. *Nova História de Portugal – Portugal e o Estado Novo*,

do que nos anos do período anterior e uma forte apatia que se estende de 1941 a 1977, com algumas exceções em anos dispersos entre 1946 e 1962. Podemos verificar neste período uma grande irregularidade na frequência, uma vez que num total de 22 dos 47 anos não se verificou a criação de nenhuma CCAM.

Figura 6 – Criação de Caixas Agrícolas - distribuição por anos entre 1931 e 1977



IV. 3. Terceiro período: A reactivação e a expansão da rede (1978-1990)

Podemos verificar que neste período de 13 anos se dá início à abertura de agências, dependentes de CCAM principais (sedes), num movimento de expansão regional, o que marca o afastamento do modelo até aí existente de uma única agência por Caixa. Foram criadas 61 novas Caixas (sedes) e foram abertas 183 agências, numa média de cinco Caixas e de catorze agências por ano, revelando-se este como o período de mais intensa actividade.

Ao nível da distribuição geográfica podemos verificar uma tendência de complementaridade relativamente aos períodos anteriores, no que respeita à criação de Caixas Agrícolas sendo a sua dispersão mais intensa nas regiões mais junto ao litoral. Verificando-se agora uma maior incidência de criação de Caixas Agrícolas na região

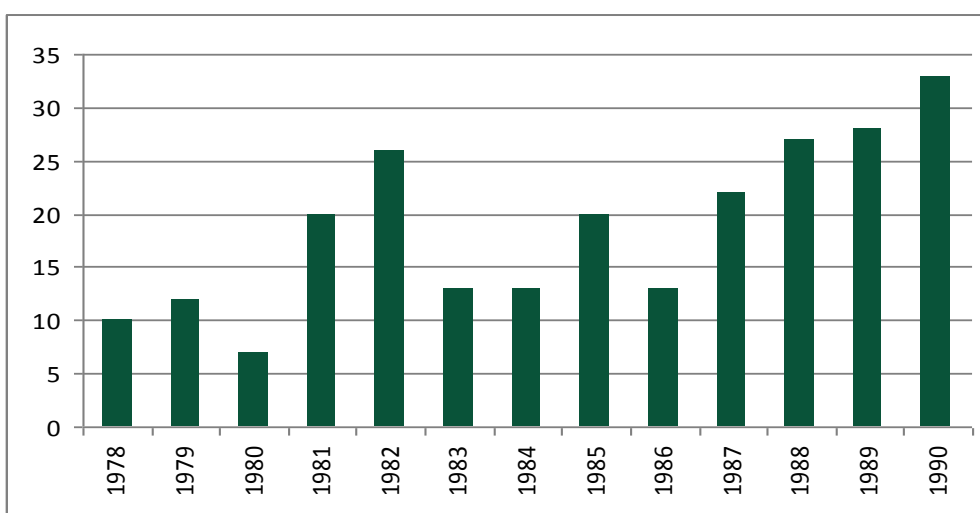
Editorial Presença, 1992, pp. 314 e seguintes; COELHO, A., A Campanha do Trigo e a Junta de Colonização Interna, in CABRAL, M., *Materiais para a História da Questão Agrária em Portugal - séculos XIX e XX*, Porto, Editorial Inova, 1974, pp. 513-530; PAIS, J., et al. Elementos para a história do fascismo nos campos: A «Campanha do Trigo»: 1928-38 (I), in *Análise Social*, Vol. XII (2.º), 1976 (n.º 46), pp. 400-474.

Centro-Norte, com algumas ocorrências em Trás-os-Montes, Ribatejo e Oeste, Algarve e por fim Alentejo. No que respeita à abertura de agências, verifica-se que apenas no distrito de Braga não existiu nenhuma ocorrência.

Este é sem dúvida um período em que as alterações legislativas, as personalidades políticas e as redes relacionais desenvolvidas, nos meios políticos e legislativos, pelo Crédito Agrícola tiveram fortes reflexos na sua capacidade de expansão. Após o 25 de Abril vários foram os quadrantes e as personalidades políticas¹⁷⁶ que, estando anteriormente ligadas ao CA ou não, se interessaram na defesa e reactivação do Crédito Agrícola Mútuo.

Em termos da distribuição por anos, podemos observar uma tendência crescente no tempo, ainda que com algumas oscilações, nomeadamente em 1983 e 1984 (período que antecede a criação da Caixa Central). Podemos verificar que na totalidade deste período não se verificou nenhum ano sem ocorrências, percepcionando-se que o esforço de criação da Federação e da Caixa Central¹⁷⁷ surtiram efeitos no movimento de desenvolvimento e expansão do Crédito Agrícola.

Figura 7 – Criação de Caixas Agrícolas e Agências - distribuição por anos entre 1978 e 1990



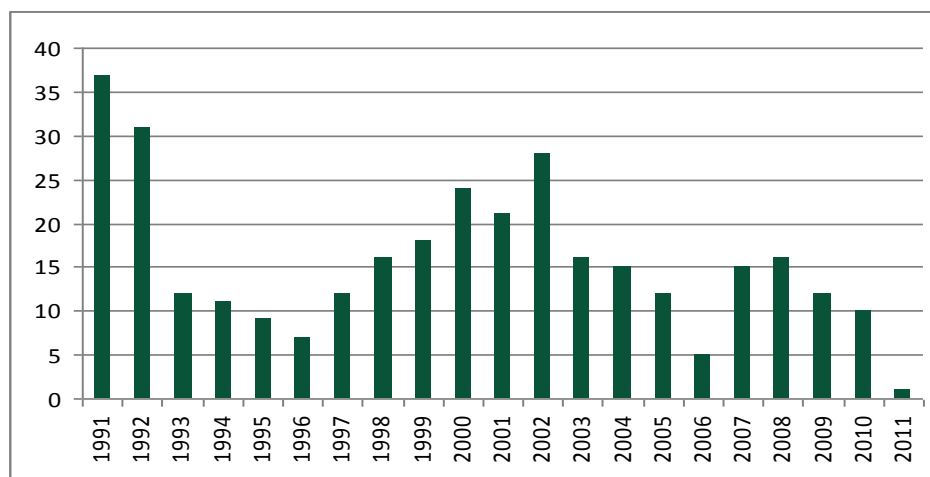
¹⁷⁶ De entre as muitas personalidades que se destacaram no pós 25 de Abril na defesa e reconstrução do Crédito Agrícola poderemos destacar figuras ligadas ao meio político e legislativo como: José Bento Gonçalves; José Carvalho Cardoso e Francisco Silva.

¹⁷⁷ A FENACAM foi criada em 1978 e a Caixa Central em 1984.

IV. 4. Quarto período: A expansão da rede de agências (1991-2011)

Neste período de cerca de 20 anos (de notar que estes dados se referem a 28/02/2011) continua o movimento de abertura de agências, dependentes de CCAM principais, e apenas foi criada uma Caixa Agrícola. Ao nível da distribuição geográfica a Caixa Agrícola criada neste período situa-se no distrito de Leiria, e foram abertas 327 agências, numa média de dezasseis agências por ano, com uma cobertura de todos os distritos do país, e com uma mais forte ocorrência nas zonas de maior densidade populacional, Litoral Oeste e Sul, o que nos remete para uma lógica de oferta diferente, nomeadamente pela penetração nos mercados mais urbanos e nas actividades não agrícolas. De notar que este foi um período de forte actividade legislativa para o Crédito Agrícola, durante o qual foram publicados diversos decretos-lei que permitiram o alargamento da actividade, do universo de associados, a distribuição de dividendos aos associados, a criação do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, concorrendo assim para o alargamento da rede de agências.

Figura 8 – Criação de Caixas Agrícolas e Agências - distribuição por anos entre 1991 e Fevereiro de 2011



Neste período notam-se fortes oscilações ao longo do tempo, resultantes de algumas mudanças legislativas, nomeadamente no que se refere à possibilidade de concessão de crédito e admissão de sócios não ligados às actividades agrícolas ou correlacionadas¹⁷⁸, que resultou num impulso positivo no incremento do número de agências. As fases de maior retracção correspondem a momentos de maior exigência

¹⁷⁸ Decreto-Lei n° 320/97, de 25 de Novembro de 1997.

nos rácios de solvabilidade, nomeadamente a aumentos de capital social mínimo¹⁷⁹, por parte do Banco de Portugal.

De ressaltar que ao longo dos anos que medeiam entre 1929 e 1974 várias foram as Caixas que se extinguíram por falta de condições financeiras e legislativas para operar nos mercados em que se inseriam, retomando muitas delas a sua actividade mais tarde entre os anos 60 e 80. Não nos é possível, todavia, por falta de fontes seguras e fiáveis, fazer o levantamento dessas ocorrências; casos há em que a própria CCAM não tinha (até há muito pouco tempo) registo da existência de alvará e de actividade nesses anos iniciais, e para algumas só o terá mesmo em resultado do trabalho de recolha agora aqui representado.

IV. 5. Evolução ao longo do período total

O Crédito Agrícola tem hoje uma dispersão que cobre a quase totalidade dos concelhos de Portugal continental e da região autónoma dos Açores, com excepção os concelhos de Alcanena, Barrancos, Constância, Vila Nova da Barquinha e Vila Velha de Ródão, no continente, e das ilhas das Flores, Pico e Santa Maria nos Açores, não existindo nenhuma Caixa Agrícola na Região Autónoma da Madeira.

Por fim podemos observar de forma gráfica as diferenças entre a evolução do número de Caixas e Agências nos 4 períodos apresentados e o seu desenvolvimento ao longo dos 106 anos de existência, tendo em conta a existência de Caixas Agrícolas anteriores à legislação de 1 de Março de 1911¹⁸⁰, que é considerada a legislação fundadora (ver anexo 13).

Em resultado do movimento de fusões que teve início com a legislação de 1982¹⁸¹, o número de Caixas (sedes), que tinha atingido o valor máximo de 212 em 1992, é actualmente de apenas 85, tendo as restantes sido incorporada numa das actuais, sendo a rede total constituída por 722 balcões, entre sedes e agências¹⁸².

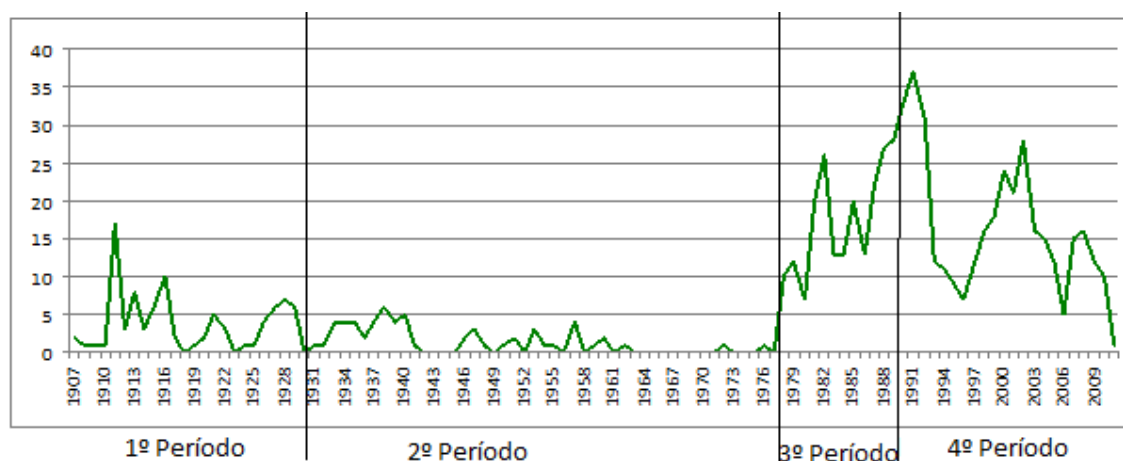
¹⁷⁹ Decreto-Lei 24/91, de 11 de Janeiro de 1991 - Novo Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e Decreto-Lei nº 230/95, de 12 de Setembro de 1995.

¹⁸⁰ De notar que o Crédito Agrícola comemora este ano o seu centenário, com base nesta legislação.

¹⁸¹ Decreto-Lei nº 231/82, de 17 de Junho de 1982.

¹⁸² Valores em Fevereiro de 2011; não inclui os 9 balcões da Caixa Central. Por dificuldades que se prendem com o Projecto Atlas, não nos foi possível apresentar a cartografia das Caixas Agrícolas da Região Autónoma dos Açores, onde chegaram a existir 10 Caixas nas diversas ilhas. Hoje, após um processo de fusão, existe apenas uma Caixa de Crédito Agrícola Mútuo com um total de 17 balcões no

Figura 9 – Criação de Caixas Agrícolas e Agências - entre 1907 e 2011



O gráfico acima representa as ocorrências de criação de novas Caixas Agrícolas e de abertura de agências por ano.

O esforço do CA no sentido de conseguir influenciar a mudança das instituições que lhe limitavam a actividade no mercado, reflectiu-se na redução das assimetrias do mercado e no alargamento da rede de balcões, contribuindo por outro lado para a aproximação do Crédito Agrícola ao modelo organizacional da banca comercial e assim acentuando o processo de isomorfismo, iniciado endogenamente pela criação do SICAM. O resultado foi um processo de isomorfismo organizacional tanto a nível interno, através da convergência das múltiplas CCAM para um modelo comum, como externo, através de uma aproximação da estrutura organizacional do Grupo Crédito Agrícola ao modelo legítimo de organização prevalecente no mercado financeiro, apesar da manutenção de algumas das especificidades herdadas da sua trajetória histórica.

arquipélago. Em termos de gráficos e de contabilização, estas Caixas e as respectivas agências estão representados ao longo dos respectivos períodos anteriormente apresentados.

Capítulo V – Encastramento social e político do Crédito Agrícola

Podemos facilmente antever o encastramento político e institucional como um dos factores determinantes da génese do C.A., bem como de muitas das evoluções futuras, quer a nível do ideário cultural do mutualismo como modelo para a criação institucional (já abordado no capítulo 1), ao das instituições legislativas e regulamentares (capítulo 2), quer ainda ao nível da transformação organizacional e das actividades comerciais (capítulo 3), que sofreu uma grande expansão na década de 1990 com a passagem pela Administração da Caixa Central de um ex-governador do Banco de Portugal e reputado economista¹⁸³, próximo dos órgãos centrais do partido no governo na época.

A criação/constituição de uma CCAM e do CA como instituição dependeu essencialmente da capacidade de agregação de vontades, conhecimentos, informação e alianças através de redes sociais, quer locais/regionais, quer centrais, quer ainda entre estas duas escalas, uma vez que não existia à época qualquer entidade que pudesse, de uma forma organizada, divulgar ou facultar a informação necessária a todo o processo, e os meios de divulgação disponíveis eram escassos.

Segundo Becker, cada indivíduo encontra-se inserido em teias e trajetórias de relações familiares, laborais, associativas, políticas e culturais que lhe conferem uma posição, provisória e negociada, numa hierarquia de credibilidade¹⁸⁴. No domínio económico, essa credibilidade é uma das componentes da confiança, que reduz os custos de informação inerentes às transacções, e as características socialmente reconhecidas que a sinalizam constituem “estatutos sociais de mercado” que diferenciam os actores e, consequentemente, as suas vantagens comparativas no mercado. Uma componente fundamental dos sinais constituintes do estatuto social de mercado, segundo Podolny, é a da visibilidade e do reconhecimento das relações sociais do actor com parceiros económicos credíveis.¹⁸⁵

¹⁸³ José Alberto Tavares Moreira foi governador do Banco de Portugal entre 1986 e 1992.

¹⁸⁴ BECKER, H., *Sociological Work. Method and Substance*. Chicago: Aldine Publishing Company. 1970, pp. 126-134.

¹⁸⁵ GRANOVETTER, M., “Acção Económica e Estrutura Social: O problema da incrustação”, *op. cit.*, pp. 75-82; PODOLNY, J., “A status-based model of market competition”, *American Journal of Sociology* 98 (4) 1993, pp. 829-872.

A noção de rede social denota o conjunto de laços e relações, de diversos tipos e intensidades, que ligam um actor social a outros actores, bem como os eventuais laços desses outros actores entre si. A mera análise dos actores, isolados dos seus contextos interpessoais e sociais, revelava-se insuficiente para a compreensão dos fenómenos económicos. Georg Simmel, no quadro da sua “sociologia formal”, desenvolveu a teoria do cruzamento de círculos sociais, que afirma que, nas sociedades modernas, se multiplicaram os círculos sociais aos quais pertencem os indivíduos.¹⁸⁶ O ‘círculo social’ refere-se à esfera das relações familiares, profissionais ou de amizade, entre outras, formando laços fortes dotados de maior durabilidade, de maior intensidade emocional, de maior confiança e intimidade, de maior frequência na troca de favores e de serviços. Para Simmel, estava sobretudo em causa compreender a génese do indivíduo moderno, cuja autonomia se teria construído historicamente pela singularidade dos cruzamentos de círculos sociais distintos que cada um ocupa. Do nosso ponto de vista, interessa sobretudo o cruzamento de círculos sociais como oportunidade de constituição de pontes que conferem capital social aos ocupantes dessas intersecções e favorecem a confluência de diferentes círculos e interesses no desenvolvimento de inovações institucionais. Creio ser este o caso da criação e do desenvolvimento do Crédito Agrícola Mútuo.

Ainda que não tendo conseguido atingir o nível exaustivo de pesquisa que permitiria uma análise conclusiva do papel das redes sociais na criação das CCAM, gostaria neste momento de fazer uma pequena análise do encastramento social e político que sempre estiveram presentes nos movimentos de criação e reestruturação (pré-1911 e pós-1974) do Crédito Agrícola, resultando os vários esforços legislativos na criação de Sindicatos Agrícolas e na fundação de Caixas de Crédito Agrícola, e posteriormente nos impulsos de autonomização, mudança, crescimento e desenvolvimento da estrutura federativa nacional. Este será o topo de um icebergue, pois podemos crer que, nesta fase de modernização e reestruturação do Crédito Agrícola, muitos foram os actores ligados à sua reactivação e expansão que usaram os seus recursos e redes relacionais para que o CA chegasse onde hoje está – todavia através de uma forte componente de relacionamentos informais, o que dificulta o seu rastreio, uma vez que se trata de

¹⁸⁶ SIMMEL, G., “O cruzamento de círculos sociais”, in CRUZ, M., (org.) *Teorias sociológicas, Os Fundadores e os Clássicos*, Vol. 1, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1989, pp. 559-578.

peessoas que não exerceram cargos públicos relevantes e o levantamento dessas redes implicaria toda uma outra investigação.

No movimento que dá início aos primeiros esforços legislativos de criação do crédito agrícola podemos encontrar um conjunto de nomes associados à política e à cultura, como **Mouzinho da Silveira**¹⁸⁷ que em plena Revolução Liberal elaborou, enquanto Ministro da Fazenda, uma reforma agrária com a abolição dos tributos senhoriais eclesiásticos sobre a agricultura, a libertação de terras, a alteração de regime de propriedade, e advogou o financiamento da lavoura pelo Estado, afirmando mesmo “sem a terra ser livre, em vão se invoca a liberdade política”¹⁸⁸, ou **Andrade Corvo**¹⁸⁹ que foi Ministro das Obras Públicas (de 6 de Junho de 1866 a 4 de Janeiro de 1868), elaborou a lei de 22 de Junho de 1866 sobre os bancos Distritais ou Provinciais de Crédito Agrícola e Industrial e a Lei Basilar do Sistema Cooperativo (de 2 de Julho de 1867), e foi sócio honorário da Real Associação Central da Agricultura Portuguesa (RACAP), a principal associação de *lobbying* político pela promoção dos interesses agrários; ou ao grupo “Os Vencidos da Vida” e à chamada “Geração de 70”, como **Anselmo de Andrade**,¹⁹⁰ que elaborou um estudo em que se preconizava um crédito agrícola baseado no mutualismo – *A Terra – Economia Nacional e Comparada*, publicado em 1898 –, foi deputado às Cortes em 1887 e reeleito para diversas legislaturas até 1905, Ministro da Fazenda no Governo de Hintze Ribeiro (de 25 de Junho, a 30 de Novembro de 1900), e de novo no último governo da monarquia constitucional, e que foi director do Instituto de Agronomia e Veterinária; **Oliveira Martins**¹⁹¹ que foi Ministro da Fazenda (entre 17 de Janeiro e 27 de Maio de 1892),

¹⁸⁷ Liberal moderado, maçom, governou em períodos de grande instabilidade política. Foi Ministro da Fazenda, da Justiça, da Administração Pública e do Fomento. Reformador, as suas leis vieram extinguir as dizimas, os morgadios, as prestações e os impostos do Antigo Regime sobre a terra e o seu rendimento, e libertar para a agricultura terras, muitas vezes incultas, pertencentes à Coroa.

¹⁸⁸ ANDRÉ, C., *100 anos de Crédito Agrícola em Portugal, 1911-2011*, Lisboa, Edição Caixa Central, 2011, p. 34.

¹⁸⁹ Deputado de 1865 a 1870, foi Ministro das Obras Públicas, dos Negócios Estrangeiros e da Marinha em diversos governos. MÓNICA, M. F. (coord), *Dicionário Biográfico Parlamentar 1834/1910*, Vol 1, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais e Assembleia da República, 2004, pp. 841-843.

¹⁹⁰ De entre as suas obras destacam-se: *Relatório e Propostas da Fazenda* (1911), *Evolução da Moeda* (1923), *Política, Economia e Finanças Nacionais Contemporâneas* (1925). Foi ainda Presidente da Câmara de Beja e Governador Civil de Lisboa (1888). O seu trabalho na área económico-financeira, iria ter, nos anos após a implantação da república, grande influência no meio académico, levando-o a colaborar com António de Oliveira Salazar, com quem manteve colaboração científica. MÓNICA, M. F. (coord), *op. cit.*, Vol. 1, pp. 184-186.

¹⁹¹ Oliveira Martins ocupa um lugar singular no panorama cultural e político português da segunda metade do séc. XIX. Teórico do socialismo de inspiração proudhoniana, chegou a ser candidato oficial

apresentou em 27 de Abril de 1887 o projecto de Lei de Fomento Rural que advogava a criação de um Banco Rural em Lisboa, e em 1893 foi nomeado vice-presidente da Junta do Crédito Público; **Carlos Lobo de Ávila**¹⁹² que foi Ministro das Obras Públicas e posteriormente dos Negócios Estrangeiros no governo de Hintze Ribeiro, publicou em 1893 a primeira regulamentação sobre a organização dos sindicatos agrícolas; **José Francisco Grilo**¹⁹³, **João Ulrich**¹⁹⁴ e **João Ripamonti**¹⁹⁵, que efectuaram várias tentativas de produção de legislação e estudos associados à situação da agricultura portuguesa e à necessidade de criação do crédito agrícola.

A Geração de 70 era constituída por um grupo de jovens intelectuais do final do século XIX, que se formou na Universidade de Coimbra, liderado ideologicamente por Antero de Quental e José Fontana e do qual fizeram parte vários escritores, como Eça de Queiroz, Oliveira Martins, Ramalho Ortigão, Tófilo Braga e Guerra Junqueiro. Estimulados por ideias inovadoras, oriundas sobretudo da cultura francesa, viriam a opor-se ao governo monárquico muito contestado nos finais do século. Racionalistas, herdeiros do positivismo de Comte, do idealismo de Hegel e do socialismo utópico de Proudhon e Saint-Simon, tentaram protagonizar uma autêntica revolução cultural no nosso País, agitando consciências e poderes estabelecidos. São disso exemplo a Questão Coimbrã e as Conferências do Casino. O seu inconformismo havia de se manifestar em diversas ocasiões, com repercussões públicas dignas de registo. O grupo reunir-se-ia depois na capital, formando o Cenáculo, e em 1871 organizou as Conferências Democráticas do Casino Lisbonense¹⁹⁶, que viriam a ser proibidas pelo governo por

pelo Partido dos Operários Socialistas de Portugal às eleições de 1879, historiador, economista, antropólogo, crítico social e político, a sua acção e os seus trabalhos suscitaram controvérsia e tiveram considerável influência na vida política e intelectual portuguesa. Da sua vasta obra literária podem destacar-se, em 1872 *Teoria do Socialismo*, em 1873 *Portugal e o Socialismo*, em 1878 *As Eleições*, em 1879 *História da Civilização Ibérica e História de Portugal*, em 1881 *Portugal Contemporâneo*. Colaborou nos principais jornais literários, políticos e científicos da época. Na área financeira escreveu *A Reorganização do Banco de Portugal* (1877), onde defendeu a existência de um banco emissor único. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.* Vol. 2, pp. 773-779.

¹⁹² Deputado progressista de 1884 a 1894. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 1, pp. 241-243.

¹⁹³ Defensor do Crédito Agrícola, mutualista, publicou em 1912 o livro intitulado *Mutualismo Rural e Crédito Agrícola, Estudo de Economia Agrícola e Social*.

¹⁹⁴ Publicou em 1908 *O Crédito Agrícola: Sua Organização*, Lisboa, Livraria Ferin-Editora. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 3, pp. 930-931.

¹⁹⁵ Publicou em 1888 *O Crédito Agrícola e Os Bancos Ruraes*, Lisboa, Typographia Portuense.

¹⁹⁶ Estando inicialmente agendadas dez conferências o governo decidiu cancelá-las através de uma Portaria de 26 de Junho de 1871, após a 5ª conferência.

subversão e com as quais chamou definitivamente a atenção da sociedade¹⁹⁷. Segundo o manifesto publicado no jornal *Revolução de Setembro* (e que já fora distribuído em prospecto), as intenções dos organizadores das Conferências Democráticas eram:

Abrir uma tribuna onde tenham voz as ideias e os trabalhos que caracterizam este movimento do século, preocupando-nos sobretudo com a transformação social, moral e política dos povos; ligar Portugal com o movimento moderno, fazendo-o assim nutrir-se dos elementos vitais de que vive a humanidade civilizada; procurar adquirir a consciência dos factos que nos rodeiam na Europa; agitar na opinião pública as grandes questões da Filosofia e da Ciência modernas; estudar as condições da transformação política, económica e religiosa da sociedade portuguesa.¹⁹⁸

Com origens sociais diferentes, (da fidalguia açoriana de Antero de Quental à média burguesia lisboeta de Oliveira Martins, passando pela média burguesia portuense, de Ramalho Ortigão e pela alta burguesia aristocrática de Eça de Queirós) as suas carreiras profissionais foram diversas e as suas tomadas de posição políticas foram por vezes opostas, mas era notório o empenho que, como conjunto, demonstravam na defesa da transformação social e política, nela se incluindo a defesa do mutualismo e da melhoria das condições de vida das populações rurais e agrícolas. Coube principalmente a Antero de Quental alimentar os ideais sociais, humanistas e mutualistas do grupo¹⁹⁹. Nos anos seguintes às Conferências, embora a atitude de crítica e de intervenção cultural e política se mantivesse, os membros do grupo foram enveredando por caminhos pessoais independentes, em desilusão progressiva com o país e a vida. Desta desilusão viria a resultar a formação do grupo Vencidos da Vida²⁰⁰, que se reunia para jantares e debates semanais, tendo-se mantido activo no período que mediou entre 1887 e 1894. Apesar da denominação, a actividade do grupo torná-lo-ia um círculo influente

¹⁹⁷ Cf. MÓNICA, M. F., O senhor Ávila e os conferencistas do Casino, *Análise Social*, vol. 35 (157), 2001, pp.1013-1030; MÓNICA, M. F., Capitalistas e industriais (1870-1914), *Análise Social*, vol. 23 (99), 1987, pp. 819-863; COELHO, J. P., Recensão crítica a “Herculano e a Consciência do Liberalismo Português”, de Joaquim Veríssimo Serrão, *Colóquio/Letras* (46) Nov. 1978, pp. 98-99; JORGE, A. M., “Literatura e religião nas conferências do Casino: as conferências de Augusto Soromenho e Eça de Queirós”, *Lusitania Sacra*, 2ª Série, 1, 1989, pp. 119-121.

¹⁹⁸ A *Revolução de Setembro*, 18 de Maio de 1871, cit in JORGE, A. M., “Literatura e religião nas conferências do Casino: as conferências de Augusto Soromenho e Eça de Queirós”, *op. cit.*, pp. 119-121.

¹⁹⁹ Cf. MACHADO, A. M., *A Geração de 70 - uma revolução cultural e literária*, Lisboa, Instituto de Cultura e Língua Portuguesa, Ministério da Educação, 1986, p. 50: “No Cenáculo e sob a influência de Antero, que levava Eça e os seus companheiros a estudar Proudhon noite fora – Daí nasceram as célebres Conferências do Casino”.

²⁰⁰ O grupo era constituído por Oliveira Martins (autor da denominação Vencidos da Vida), Ramalho Ortigão, Guerra Junqueiro, António Cândido, o Marquês de Soveral, o conde de Ficalho e, a partir de 1889, Eça de Queirós. Para além destes, e para completar o grupo dos onze também participaram Carlos Mayer, Carlos Lobo d'Ávila, Bernardo de Pindela e o conde de Sabugosa.

junto do príncipe herdeiro e, após a morte de D. Luís I, em 1889, passaram a influenciar o novo rei, D. Carlos I, tendo nessa fase alguns dos seus membros atingido pastas em vários Ministérios. Neste grupo terá cabido a Oliveira Martins o papel de estabelecer a “ponte” entre a “Geração de 70” e o grupo “Os Vencidos da Vida” de um lado, mais ligados ao meio intelectual e erudito, e o círculo da vida política nacional.

Entre os mentores e divulgadores do Crédito Agrícola, no início do século XX, pode-se também encontrar a RACAP. Fundada em 1860, foi a principal associação de *lobbying* político pela promoção dos interesses agrários, estabeleceu como objectivos investigar as necessidades da agricultura, proteger os seus interesses e promover o desenvolvimento da actividade. Desenvolveu desde cedo um trabalho meritório de aperfeiçoamento da agricultura, divulgação de novas ideias e tecnologias, participação em Feiras e Exposições Internacionais e de organização de Exposições Agrícolas em todo o país. A Associação posicionou-se desde logo como um importante parceiro no debate das questões agrícolas, estabelecendo canais oficiais de comunicação entre os proprietários e agricultores, constituídos em corpo organizado, e o poder central; recebendo directrizes em relação a medidas práticas que eram chamados a concretizar, e dando pareceres solicitados pelo governo sobre determinadas matérias.

A composição sociológica do grupo dos fundadores, como dos restantes sócios e até dos conferencistas – ministros de estado, professores das escolas superiores, agrónomos, engenheiros, proprietários cultivadores eminentes – atesta a reputação de ser esta uma associação de elites.²⁰¹

Destacaram-se entre os seus promotores e dirigentes os grandes empresários agrários do Sul, então uma elite económica empreendedora, com permanentes necessidades de financiamento através de crédito, a qual teve grande protagonismo na criação dos primeiros bancos regionais, a Caixa de Crédito Eborense em 1873, depois Banco Eborense desde 1875, e o Banco do Alentejo em 1875.²⁰² Sobre o papel económico das elites agrárias alentejanas, bastante estudado, poderemos considerar dois textos a título de exemplo:

²⁰¹ BERNARDO, M. A., *op. cit.*, p. 13.

²⁰² Cf. FONSECA, H. A., *O Alentejo no século XIX: Economia e atitudes económicas*, Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1996, pp. 185-305; FONSECA, H. A., *Elites agrárias e crescimento económico na periferia portuguesa do século XIX: O exemplo do Alentejo na era liberal (1850-1910)*, *Análise Social*, vol. 33, 1998, pp 497-538.

Face às elites agrárias, constituídas por grandes proprietários fundiários e lavradores rendeiros, frequentemente ligados por laços de parentesco, uma burguesia comercial e industrial débil, composta essencialmente por pequenos comerciantes e industriais, mostrar-se-ia incapaz de se afirmar no plano social e político.²⁰³

A anatomia social do grupo sugere que no Alentejo, com a experiência liberal, ocorreu uma recomposição da elite económica. Ela fez-se com base num recrutamento que atravessou os mundos aristocrático, agrário e dos negócios, mas esta pluralidade nas origens não impediu a convergência para um grupo com forte identidade e coesão social, que passou pela adopção de um estilo de vida similar, pelo estreitar dos laços de parentesco e pela partilha do protagonismo na acção política.²⁰⁴

Das figuras a ela associada e que mais se empenharam na defesa do Crédito Agrícola podemos destacar **Ayres de Sá Nogueira**²⁰⁵, membro fundador da RACAP, mentor de diversas medidas oficiais referentes à agricultura entre 1845 e 1856, introduziu o ensino agrícola em Portugal; **D. Luís de Castro**²⁰⁶, que foi Ministro das Obras Públicas (de 26 de Dezembro de 1908 a 11 de Abril de 1909), em 1909 modificou os estatutos do Banco Agrícola Industrial Viziense de modo a cingir-se mais às operações agrícolas, dedicou-se ao movimento associativo rural, foi mentor da rede de Sindicatos Agrícolas e promoveu com Cincinnato da Costa a obra *Le Portugal au point de vue agricole*, para a Exposição Mundial de Paris em 1900, onde colaborou com o artigo “Le crédit agricole et le mouvement associatif rural”; foi Catedrático do Instituto Superior de Agronomia e sócio efectivo da Academia Real das Ciências de Lisboa²⁰⁷ e esteve ligado à fundação do **Sindicato Agrícola de Santarém; Oliveira Feijão**²⁰⁸, lavrador e Presidente da Direcção da RACAP durante alguns anos, foi **Director do Sindicato Agrícola Central** e esteve ligado ao **Sindicato Agrícola de**

²⁰³ GUIMARÃES, P., As associações capitalistas eborenses: actores, áreas de negócio e ritmos de formação (1889-1960), *Revista da Faculdade de Letras*, Porto, III Série, vol. 8, 2007, pp. 157-193.

²⁰⁴ FONSECA, H. A., As elites económicas alentejanas, 1850-1870: anatomia social e empresarial, *Análise Social*, 31 (135-137), 1996, 711-748, p. 712.

²⁰⁵ Natural de Santarém, irmão do Marquês de Sá da Bandeira, foi Vereador da Câmara de Lisboa.

²⁰⁶ Deputado de 1895 a 1910, e depois novamente após a implantação da República, integrou a Comissão Parlamentar de Agricultura entre 1896 e 1908, defendeu a criação do Ministério da Agricultura, propôs vários estudos e projectos na área agrícola. Publicou as seguintes obras relacionadas com o Crédito Agrícola e os Sindicatos Agrícolas: (1899) *O Sindicato Agrícola*, Separata do Boletim da Real Associação Central de Agricultura Portuguesa, Lisboa; (1900) *Le Crédit Agricole et le Mouvement Associatif Rural*, Imprensa Nacional, Lisboa; (1904) *O movimento associativo rural*. Separata da Revista da Sociedade de Sciencias Agronómicas de Portugal, Lisboa; (1911) *O Crédito Agrícola Democrático*, Livraria Clássica Editora, Lisboa; Cf. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 1, pp. 52-55; SIMÃO, M. M., *Cem Anos de Crédito Agrícola Mútuo do Cartaxo – Um Percurso*, Edição CCAM Cartaxo, 2011, pp. 27, 36, 93.

²⁰⁷ Foi ainda vereador da Câmara Municipal de Lisboa, escritor e jornalista.

²⁰⁸ Como Par do Reino participou na Comissão Parlamentar de Agricultura em 1906. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 2, pp. 98-100.

Santarém; José Maria dos Santos²⁰⁹, membro da Direcção da RACAP, o mais rico lavrador de Évora, foi um empresário agrícola inovador e dos promotores da introdução no País do adubo químico; **Anselmo Brancaamp Freire**²¹⁰, fundador da RACAP, foi político durante a Monarquia Constitucional, líder do Partido Histórico, mais tarde redesignado Partido Progressista, foi também ministro do Interior e das Finanças e, entre 1879 e 1880, chefe de Governo, foi igualmente sócio fundador da Companhia de Crédito e Progresso Agrícola de Portugal (1870) e **Geraldo José Braamcamp**, fundador da RACAP e autor de tentativas de progresso agrícola em Sacavém; **Morais Soares**, fundador e membro da primeira Direcção da RACAP, autor de várias publicações de temática agrícola e vinícola, integrou em 1853 uma comissão para a redacção de um Código Florestal, e em 1865 uma comissão para o estudo da panificação e do preço do pão, com Ferreira Lapa e Andrade Corvo; ou ainda **Bernardo Lima**²¹¹, que foi director geral do Comércio e Industria, no Ministério das Obras Públicas, sócio da Academia Real das Ciências e da RACAP, foi ainda autor de numerosos estudos e propostas sobre o ensino agrícola.

Aquando da aprovação da lei de 1 de Março de 1911 sobre o Crédito Agrícola, promovida pelo ministro Brito Camacho, vários foram os membros da RACAP que percorreram o país fazendo conferências de esclarecimento sobre estas novas ideias, tendo-se mais destacado nesta tarefa os nomes de **Ayres de Sá Nogueira, D. Luíz de Castro e Oliveira Feijão**, e tendo alguns deles sido fundadores de Sindicatos Agrícolas e estado ligados à criação da respectiva Caixa de Crédito Agrícola Mútuo. A título meramente exemplificativo lembramos aqui os nomes de mais alguns sócios e dirigentes da RACAP que ficaram ligados à criação de Sindicatos Agrícolas e de Caixas de Crédito Agrícola Mútuo: **Raymundo José Soares Mendes**, fidalgo da Casa Real, foi fundador e Director do Sindicato Agrícola de Abrantes; **Francisco de Sá Nogueira**, filho de Ayres de Sá Nogueira, 3º Visconde de Sá da Bandeira, fundador dos Sindicatos

²⁰⁹ Deputado em vários mandatos e Par do Reino, veterinário, plantou no Poceirão aquela que viria a ser a maior vinha do mundo, e que ocupava uma área de 2400 hectares, com 6 milhões de cepas, com uma produção anual de 20 a 30 mil pipas de vinho (Herdade de Rio Frio), o maior montado de sobro do Mundo (Herdade da Palma); desempenhou vários cargos e foi fundador de várias associações.

²¹⁰ Magistrado, Conselheiro de Estado, líder do Partido Progressista, deputado em 16 legislaturas entre 1851 e 1885, foi o 1º Presidente da Câmara Municipal de Loures (1887-89 e 1893-95) e Presidente da Câmara Municipal de Lisboa (1908-13). MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 1, pp.423-428.

²¹¹ Bernardo Lima, distinto veterinário, foi um dos seus maiores dinamizadores da existência de um “Estabelecimento com vocação Médica e Agrícola”. Foi Inspector - Geral da Pecuária, Deputado e Par do Reino.

Agrícolas de Santarém e do Cartaxo; **António da Silva Mesquita**, irmão do dramaturgo Marcelino Mesquita, fundador e Director do Sindicato e da Caixa de Crédito Agrícola do Cartaxo; **José Félix Pedreiro**, fundador e Director do Sindicato e da Caixa de Crédito Agrícola do Cartaxo; **José Joaquim da Costa**, fundador e Director do Sindicato Agrícola de Elvas; **António Justino da Costa Praça**, fundador e Director do Sindicato Agrícola de Montemor-o-Novo; **Francisco Simões Carneiro Pantaleão**, deputado, monárquico progressista, irmão do Visconde de Cabrela, fundador e Director do Sindicato Agrícola de Montemor-o-Novo; **Eduardo António de Oliveira**, médico e agricultor, fundador e Director do Sindicato e da Caixa de Crédito Agrícola de Serpa; **António Pires**, fundador e Director do Sindicato Agrícola de Vila Nova de Tázem; e **Pedro Botto Machado**²¹², fundador e Director do Sindicato Agrícola de Vila Nova de Tázem.²¹³

Muitas outras figuras de relevo político e social se associaram à criação do Crédito Agrícola, por exemplo: **Manuel de Brito Camacho**²¹⁴, Ministro do Fomento que elaborou e levou à aprovação a legislação de 1 de Março de 1911 que cria o Crédito Agrícola Mútuo, e cujos irmãos, Joaquim e José de Brito Camacho, foram sócios fundadores e integraram os primeiros **órgãos sociais da Caixa de Crédito Agrícola de Aljustrel**; **Alfredo Barjona**²¹⁵, deputado que apresentou o 1º projecto de lei de criação dos sindicatos agrícolas em 1893 e que veio a fundar o **Sindicato Agrícola de Montemor-o-Velho**, o primeiro criado ao abrigo da legislação de 1894; o **Conde de Vinhais**, ligado à criação do **Sindicato Agrícola de Mirandela e da Caixa Agrícola de Mirandela**, anterior à legislação de 1911, entre muitos outros.

²¹² Republicano convicto, participou no 31 de Janeiro de 1891 (altura em que teve contacto com Teófilo Braga, Magalhães Lima e Basílio Teles), foi condenado ao degredo por 3 anos em Luanda e Benguela, reintegrado em 1910, foi eleito deputado à Assembleia Constituinte e Senador da República. Foi Governador da Província Ultramarina de S. Tomé e Príncipe entre 1913 e 1916.

²¹³ Cf. GRAÇA, L. L., *Propriedade e Agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa, Conselho Económico e Social, 1999, pp. 317-334; GRILO, J. F., *op. cit.*; ABREU, J., *A Revolução Portuguesa: O 31 de Janeiro (Porto 1891)*, Edição da Casa Alfredo David, Lisboa, 1912, pp. 7-13, 27-33, 156-159, SIMÃO, M. M., *op. cit.*, pp. 77-91.

²¹⁴ Natural de Aljustrel, filho de proprietários agrícolas, médico, escritor, jornalista e político, foi dirigente do Partido Republicano, maçom, combateu a monarquia, fez parte da conjura revolucionária que levaria à Revolução do 5 de Outubro de 1910. Foi nomeado Ministro do Fomento do primeiro governo provisório, altura em que aprovou a lei fundadora do Crédito Agrícola Mútuo e fundou o Instituto Superior Técnico, a partir do Instituto Comercial e Industrial de Lisboa. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 1, pp. 535-537; ANDRÉ, C. A., *op. cit.*, p. 41.

²¹⁵ MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 1, pp. 313-314; GRILO, J. F., *op. cit.* pp. 168-169.

Seria tarefa quase impossível trazer para este capítulo todas as personagens historicamente ligadas à criação do Crédito Agrícola, ainda mais se apresentadas com o nível de detalhe biográfico que nos mereceriam; nem é esse o objectivo deste capítulo. Todavia, gostaria ainda de destacar alguns nomes, como **José da Silva Carvalho**, que fundou o primeiro banco rural em 1834; **Costa Goodolphim**, mutualista, grande defensor das associações de socorros mútuos; **Artur Campos Henriques**, ligado ao regime oficial das associações profissionais de carácter agrícola; **José Laranjo**, defensor do associativismo; **José Relvas**, autor de *A Questão Económica Portuguesa: Aspectos do Problema Agrícola*; **Diniz da Motta**, que apresentou o primeiro projecto de lei dos sindicatos agrícolas; **Joaquim Rojão**, que apresentou à Câmara dos Deputados, em 1900, o primeiro projecto de lei com vista à criação do Crédito Agrícola; **Rodrigo Pequito**, que apresentou em 1904 um projecto de lei de criação do crédito agrícola; ou mesmo **Basílio Telles**, que fez vários estudos sobre crédito rural e publicou, em 1899, *O Problema Agrícola*.²¹⁶ Da intersecção de círculos sociais à escala local testemunha o exemplo, recentemente publicado, da criação do Sindicato Agrícola e da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Cartaxo, que agregou um conjunto de líderes de opinião, grandes proprietários, figuras ligadas à gestão autárquica do concelho, ao ensino, à fundação de associações de socorros mútuos, membros da União Agrícola do Cartaxo, e com ligações aos círculos políticos nacionais através da RACAP e nalguns casos da Maçonaria.²¹⁷

De entre as muitas personalidades que se destacaram no pós-25 de Abril na defesa e reconstrução do Crédito Agrícola, poderemos destacar figuras ligadas ao meio político e legislativo como: **José Bento Gonçalves**, que como presidente da mesa da assembleia da CCAM da Lourinhã foi fundador e presidente da FENACAM, fundador da Caixa Central e da CONFAGRI, e a nível internacional foi membro do Comité Económico e Social da União Europeia na sub-secção de cooperativismo; foi deputado pelo PPD à Assembleia Constituinte e defendeu por diversas ocasiões no parlamento os valores cooperativos e a liberdade de constituição de cooperativas; foi sub-secretário de

²¹⁶ Cf. MÓNICA, M. F. (coord.), *op. cit.*, Vol. 1, pp. 199-203, 644-646, Vol. 2, pp.407-412, 493-496, 518- 520, 1006-1007, Vol. 3, 206-208; GRILO, J. F., *op. cit.*, pp. 122 e 123; GRAÇA, L. L., *Propriedade e Agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa, Conselho Económico e Social, 1999; RELVAS, J., *A Questão Económica Portuguesa: Aspectos do Problema Agrícola*, Conferência realizada a 3 de Março de 1910 no Porto, Tipografia Bayard, Lisboa, 1910.

²¹⁷ SIMÃO, M. M., *op.cit.*, pp. 77-91.

Estado do Fomento Cooperativo entre 1981 e 1983, tendo desenvolvido o código cooperativo. **José Carvalho Cardoso** que se distinguiu na vida cooperativa, integrou os órgãos sociais da Caixa Agrícola do Cadaval, foi fundador e presidente da FENACAM, fundador e presidente da mesa de assembleia da Caixa Central e fundador da Adega Cooperativa da Vermelha; foi co-fundador do partido do Centro Democrático Social (CDS), deputado à Assembleia da República entre 1976 e 1986, secretário de Estado do Fomento Agrário e, posteriormente, da Produção Agrícola nos governos da Aliança Democrática, e deputado europeu, por dois mandatos – entre 1987 e 1994; **Francisco Silva**, foi administrador da Caixa Central de Crédito Agrícola e é actualmente presidente do conselho de administração da CCAM da Azambuja, presidente da FENACAM, secretário-geral da CONFAGRI; internacionalmente integra o Comité Económico e Social da União Europeia na sub-secção de cooperativismo; foi deputado à Assembleia da República pelo PSD em 3 legislaturas (entre 1985 e 1999), apresentou os projectos de lei de bases da política agrária, da lei de bases do desenvolvimento agrário e da lei-quadro do desenvolvimento rural e agrícola (em 1995, enquanto relator da Comissão de Agricultura e Mar).

Já numa fase posterior aos esforços de implantação e expansão, a partir da década de 90 do século XX poderemos destacar duas figuras mentoras da modernização e da mudança organizacional de que o Crédito Agrícola tem vindo a ser alvo: **José Alberto Tavares Moreira**²¹⁸, que presidiu ao primeiro Conselho de Gestão e mais tarde ao Conselho de Administração Executivo da Caixa Central, e **João da Costa Pinto**²¹⁹

²¹⁸ Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto e em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa, foi gestor do Banco Pinto e Sotto Mayor (1976-1979), Administrador da CGD (1979-1983), Secretário de Estado do Tesouro (1979-1980 – Governo Sá Carneiro), fundador e presidente da Companhia de Investimentos e Serviços Financeiros (1984-1985), de novo Secretário de Estado do Tesouro (1985-1986), Governador do Banco de Portugal (1986-1992), abandona o cargo para se tornar gestor da Caixa Central e administrador das empresas do Grupo CA (1992-2002), deputado entre 2002 e 2005, presidiu à Comissão Parlamentar de Controlo Orçamental, é actualmente Administrador do BAI Europa – Banco Africano de Investimentos.

²¹⁹ Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto. Professor convidado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e na Universidade Católica do Porto. No Banco de Portugal exerceu os cargos de Director de Departamento, Administrador, Vice-Governador e Consultor da Administração. Foi Presidente do Conselho de Administração do Banco Nacional Ultramarino (BNU) e Presidente do Conselho de Administração do Banco de Comércio e Indústria (BCI). Foi Vice-Presidente da Associação Empresarial de Portugal, Membro do Comité Monetário da Comunidade Europeia em Bruxelas (1993-1996) e Membro do Comité de *Alternates* do Comité de Governadores dos Bancos Centrais Europeus (1993-1997). Foi condecorado pelo Presidente da República – Grande Oficial da Ordem do Infante – na sequência das funções que exerceu como Secretário Adjunto para a Economia e Finanças do

que é Presidente do Conselho de Administração Executivo desde 2002. Ambos tiveram carreiras de relevo na banca comercial e como Administradores do Banco de Portugal, sendo que Tavares Moreira chegou a ocupar o cargo de Governador e Costa Pinto de Vice-Governador. Ambos desempenharam papéis decisivos na reformulação institucional do CAM segundo um perfil mais empresarial e na reestruturação organizacional resultante.

Em 1992, Tavares Moreira foi convidado por um grupo de Directores eleitos da Caixa Central para criar o Grupo Crédito Agrícola, diversificando a actividade, criando as empresas do Grupo e capacitando a Caixa Central para dar suporte e estrutura aos novos desafios e às mudanças necessárias à modernização. Costa Pinto integrou um dos seus últimos Conselhos de Administração e foi convidado a substituí-lo aquando do seu afastamento, e tem presidido a todo um processo de reorganização, de capacitação dos colaboradores, com o mais abrangente plano de formação desde sempre, de reestruturação financeira, de ampliação dos mecanismos internos de controlo com vista à maior solidez financeira do Grupo e à sua preparação para os desafios económicos do mercado. Foi relevante o trabalho de ambos no que respeita às negociações com o Banco de Portugal, sempre que se prepararam novas regulamentações que abrangiam o Crédito Agrícola e nas negociações das diversas alterações ao Regime Jurídico. Com Costa Pinto, o trabalho de reconhecimento do Crédito Agrícola como banco de serviço universal e de credibilização da instituição entre os seus concorrentes no novo mercado culminou com a entrada da Caixa Central para o grupo de administradores da Associação Portuguesa de Bancos.

Nos dois últimos grupos, encontramos duas correntes distintas, uma cultural e socialmente ligada ao Crédito Agrícola, composta por dirigentes de Caixas Agrícolas que desempenharam simultaneamente cargos políticos, e que de dentro para fora procurou traçar o caminho pretendido, influenciando a produção e aprovação de legislação tendente à autonomização face à CGD, favorável à expansão e desenvolvimento da rede de agências e da tipologia de negócio; outra com uma visão mais técnica e culturalmente ligado à cultura da Economia e da banca comercial, composta por gestores experientes oriundos da banca comercial e do Banco de Portugal,

que veio incutir um espírito de mudança organizacional, contribuindo para um maior isomorfismo quer interno, quer com os padrões legítimos no mercado financeiro. Estas duas correntes têm coexistido de forma pacífica, numa relação de complementaridade que tem permitido ao Crédito Agrícola modernizar-se e adaptar-se ao mercado e às suas exigências, sem que isso resulte numa perda de identidade. O esforço de harmonização e de convergência destas duas correntes deve-se ao facto de estes dois grupos representarem poderes distintos dentro da organização, por um lado o primeiro grupo representa os órgãos sociais legitimamente eleitos por todas as Caixas Agrícolas associadas do SICAM, com poderes para gerir e delegar em órgãos executivos, o segundo grupo integrou os quadros da Caixa Central e o Conselho de Administração Executivo por convite e nomeação dos primeiros, com poderes por estes delegados para as funções que desempenham e com os objectivos traçados pelos órgãos eleitos e debatidos e aprovados em Assembleia Geral de todas as Caixas Associadas.

Em suma, desde muito cedo surgiram homens com ideais associativistas e a vontade de criar um crédito agrícola que servisse como factor de desenvolvimento da agricultura e dos meios rurais. Todavia, foi necessário que os diversos círculos sociais alinhassem os seus interesses e coalescessem para o conseguir. O grande capital social e o peso da visibilidade conferido pelo endossamento desta ideia por um conjunto de figuras notáveis criou um capital simbólico elevado, pelo qual houve lutas de poder. A convergência de ideias conferiu-lhe, desde logo, um peso simbólico que se tornou objecto de luta pela apropriação pelos diferentes partidos, o que pode explicar a demora na institucionalização. Embora houvesse coalescência das visões sobre a criação do crédito agrícola, o seu valor simbólico fez com que se tornasse alvo de luta pela sua apropriação política e só após a mudança de regime pela via revolucionária e socializante se conseguiu aprovar a legislação fundadora.

Podemos perceber que os grupos de influência que se aliaram e empenharam na defesa da causa mutualista e da criação do crédito agrícola eram maioritariamente constituídos por elites pertencentes a diferentes círculos: intelectuais, económicas, agrárias e políticas. Dos defensores da ideologia de Proudhon, do socialismo utópico, do republicanismo e do reformismo, que lhe proporcionaram uma legitimidade intelectual que poderíamos designar como “de esquerda”; aos estudiosos da situação económico-financeira, rural e agrícola do país, investigadores e mentores do ensino agrícola em Portugal, que lhe proporcionaram uma legitimidade técnica-

científica, muitos deles ligados à criação e direcção do Instituto de Agronomia e da Escola de Veterinária, desde a sua fundação; aos grandes proprietários agrícolas e ao *lobbying* agrário, que lhe proporcionaram a credibilidade assente nas bases de apoio locais, empresariais e capitalistas – com origens sociais diversas e visões culturais e políticas distintas, muitas foram as personalidades de relevo na vida do país que fizeram convergir as suas diferentes redes de relações e interesses à volta do esforço de criação do Crédito Agrícola Mútuo, reforçando reciprocamente as suas áreas de influência e o estatuto social da instituição nascente. De referir também a importância de alguns actores sociais que estabeleceram pontes entre os diversos círculos sociais, favorecendo a sua coalescência, nomeadamente: Oliveira Martins, Ayres de Sá Nogueira, D. Luiz de Castro e Brito Camacho.

No pós-25 de Abril, foi de dentro das próprias estruturas de órgãos sociais do Crédito Agrícola que surgiu o movimento de dinamização e de pressão para alterar os instrumentos legislativos que limitavam a sua actividade e a sua expansão. Significativamente, foram essencialmente figuras partidariamente ligadas à social-democracia e à democracia-cristã (e não ao socialismo como na origem do CA) que se destacaram neste movimento. Unindo os seus capitais sociais e integrando-se no seio dos órgãos legislativos nacionais, estas figuras alcançaram as mudanças legislativas que permitiram a criação das instituições centrais do Crédito Agrícola e que se vieram a constituir como motores de mudança e desenvolvimento, no sentido da consolidação de um modelo de instituição financeira nacional. Neste importante momento de mudança para o CA, destacam-se nomes como os de José Bento Gonçalves, José Carvalho Cardoso e Francisco Silva.

Numa fase posterior, a partir de 1992, é pelo “recrutamento” externo de actores experientes e com forte capital social, tanto nos meios políticos como no sector financeiro e particularmente no seu organismo regulador, e a partir da Caixa Central, que se dão os maiores desenvolvimentos e as maiores mudanças. Figuras como Tavares Moreira e Costa Pinto desempenharam papéis decisivos na reformulação institucional do CA segundo um perfil mais empresarial e na reestruturação organizacional resultante.

Capítulo VI - Da criação à reestruturação do Crédito Agrícola – Formas e estratégias de justificação

Pretendemos, neste capítulo, analisar e compreender os argumentos e as justificações que, ao longo dos tempos, foram sendo esgrimidos em defesa de um sistema de crédito agrícola de base mutualista e cooperativa, e perceber a forma como os diversos actores contribuíram para a criação de uma identidade, visando dignificar e engrandecer o movimento. Para tal recorreremos a uma selecção de textos de vários autores que, de uma forma directa ou indirecta, foram mentores, precursores, ou actores quer no estudo e criação do crédito agrícola, quer, mais tarde, no seu desenvolvimento até à sua forma na actualidade.

Vários são os autores que referenciam o mutualismo como estando na origem da cooperação entre os povos, desde as épocas mais remotas da História, engrandecendo-o com base num argumento de antiguidade, ou mesmo de um carácter essencial da reciprocidade na própria natureza humana.

J. F. Grilo²²⁰ afirma mesmo que “O mutualismo nasceu com o homem, podendo afirmar-se que faz parte do instinto natural da espécie humana”. Este autor considera que a própria constituição da família e a associação em tribos, ainda que com intuitos de defesa, são por si mesmas manifestações, ainda que primárias, do mutualismo, uma vez que são uma conjugação de esforços movidos pelo cooperativismo, uma aliança de forças e energias colectivas. Assim, Grilo apresenta-nos uma naturalização moral do mutualismo como essência da natureza humana.²²¹

Ao que acresce um engrandecimento por via da antiguidade e da nobreza da sua matriz civilizacional. Para Grilo, a civilização greco-romana teria sido a origem do associativismo mutualista, tendo sido também a responsável pela sua difusão “pelo sul das Gallias e pela península Hispânica”, uma vez que replicava nas colónias as associações existentes na metrópole; mas, ao longo dos séculos, várias foram as suas

²²⁰ GRILO, J. F., *Mutualismo Rural e Crédito Agrícola – Estudo de Economia Agrícola e Social*, Livraria Ferin Batista, Torres e C.ta, Lisboa 1912, pp. 1 a 3.

²²¹ Segundo o filósofo alemão Tugendhat, uma moral é um sistema de exigências recíprocas que se expressam em sentenças de dever; a cada sistema moral está inerente um conceito de pessoa moralmente boa e um sistema normativo, já que limita o espaço de liberdade dos indivíduos, que necessita ser considerado como justificado para cada um desses indivíduos, tanto quanto para os outros membros da comunidade. Os indivíduos integram-se no sistema moral somente porque o consideram justificado.

manifestações, nomeadamente em corporações, confrarias e associações de socorros mútuos de profissões ou regionais. No seu entender:

O mutualismo nos tempos modernos, é uma questão social de extraordinária importância económica. Não tem a feição guerreira das idades primitivas, nem o carácter religioso das épocas em que as Igrejas representavam a principal força espiritual, mas constitui sem dúvida uma grande causa da humanidade, ao estudo da qual grandes espíritos e pensadores, como Posada, Spencer, Greef, Poincaré, Guiraud, Thiers, Augusto Fushini, Costa Godolfim, e muitos outros puseram a sua inteligência, fazendo uma larga propaganda do mutualismo nas diversas manifestações da actividade²²².

Luís Costa Santos afirmaria mesmo que “Gostaria de vos poder expôr [...] todo o pensamento de um homem novo, sobre o papel que o Mutualismo pode e deve representar na organização moderna dos Povos, [...] uma organização social mais perfeita, mais justa, e, sobretudo, mais humana”, com uma abordagem humanista, de procura de justiça e revestida de solidariedade.²²³

Segundo Rosendo²²⁴, os princípios mutualistas e solidários poderão ainda encontrar-se reflectidos em religiosos e pensadores tão antigos e diversos como Confúcio (551-498 a.C.) “O que não desejais para ti, não o faças aos outros homens”, ou em Jesus Cristo “Tudo aquilo que quereis que os homens vos façam, fazei-o vós também a eles” (Mateus 7:12): numa clara procura de justificação na autoridade moral e religiosa de líderes espirituais, Rosendo procura evidenciar que os grandes líderes da humanidade já encarnavam os princípios do mutualismo, ligando-o assim a um engrandecimento com raízes morais e mesmo religiosas.

Um dos principais precursores do moderno mutualismo foi Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), que construiu a doutrina económica e social do Mutualismo, idealizando um “mundo entre a propriedade e a comunidade utópica”. Nas palavras de Proudhon²²⁵:

As palavras mutual, mutualidade, mutuação, que têm como sinónimos, recíproca e reciprocidade, vêm do latim *mutuum*, que significa empréstimo (de consumo) e num sentido mais lato, troca. Sabe-se que no empréstimo (de consumo), o objecto emprestado é consumido pelo destinatário, que não restitui além do equivalente, da

²²² GRILO, J. F., *op. cit.*, p. 4.

²²³ SANTOS, L. C., O Mutualismo na Organização Social Moderna – Conferência da Semana Mutualista, *Revista Portuguesa de Seguros*, Lisboa, 1933, pp. 9-11.

²²⁴ ROSENDO, V., *op. cit.*, p.24.

²²⁵ ROSENDO, V., *op. cit.*, p.24.

mesma natureza, ou de outra qualquer. Suponha-se que o prestador passa, por sua vez, a destinatário do empréstimo. Ter-se-á assim uma prestação mutual, uma troca por consequência, tal é a ligação lógica que faz dar o mesmo nome a duas operações diferentes. Nada de mais elementar do que esta noção. O que interessa é saber como é que esta ideia de mutualismo, reciprocidade, troca, justiça, se substitui às de autoridade, comunidade ou caridade, e vem construindo, em política e economia social, um sistema de relações que tende a mudar inteiramente a ordem social.

Proudhon transmite-nos a visão de que, constituindo o mutualismo uma reciprocidade generalizada, se sobrepõe moralmente ao crédito mercantil. No pensamento de Proudhon, encontra-se já prevista a criação de federações que permitissem uma coordenação de esforços no domínio das associações mutualistas, chegando mesmo a idealizar a criação de um banco mutualista, destinado a garantir o empréstimo sem lucro, através do uso de uma moeda inconvertível, revelando uma dissociação entre o crédito mutualista e o crédito comercial em oposição entre a reciprocidade e o lucro mercantil.

Jean-Louis Laville equipara a economia solidária às práticas de ajuda mútua e autogestão das experiências associativas do século XIX, que viriam a ser regulamentadas como economia social: cooperativas, associações e sociedades mútuas. Segundo Laville estes três estatutos da economia social garantiram a institucionalização de organizações caracterizadas por limitar a apropriação dos ganhos da actividade económica²²⁶ por parte dos que nela investem capital, privilegiando a constituição de um património colectivo²²⁷.

A economia solidária procura uma democratização da economia, articulando as dimensões de reciprocidade e redistribuição da solidariedade para reforçar a capacidade de resistência da sociedade à atomização social, acentuada pela monetarização e mercantilização da vida quotidiana.²²⁸

Procuraremos em seguida analisar as formas e estratégias de justificação e engrandecimento do mutualismo, em diversos momentos da história do Crédito Agrícola, à luz do quadro teórico de Boltanski e Thévenot. É à luz deste pensamento e

²²⁶ Nem todas as organizações adoptam a figura jurídica de não-lucratividade, mas Laville ressalta que isso não é determinante. O conceito de *sector não-lucrativo* nos países de língua inglesa é diferente do conceito de *economia social* nos países de língua francesa, onde a diferenciação não se dá entre entidades lucrativas e não lucrativas, mas entre sociedades capitalistas e organizações de economia social, e o critério é a *existência de regras estatutárias que garantem o princípio geral de não-dominância do capital*.

²²⁷ LAVILLE, J., Vers une économie sociale et solidaire? *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, nº 28, 2001, pp. 39-53.

²²⁸ LAVILLE, J., *op. cit.*, tradução minha.

desta sistematização que analisaremos os discursos de vários defensores do Crédito Agrícola, em vários momentos históricos, começando por aqueles que defenderam a sua criação, que estiveram na origem da legislação que o criou legalmente e que trabalharam na sua divulgação e difusão pelo país, passando por aqueles que o defenderam durante um dos períodos mais complexos²²⁹, e aqueles que no período pós-revolução de 1974 “o reanimaram” trazendo-o até à actualidade, às comemorações do 1º centenário.

Analisámos a essa luz exemplos representativos dos discursos de defesa e justificação da sua criação, procurando depois compreender como é que os princípios morais do mutualismo foram redefinidos e/ou recombinaados pela procura de uma aproximação do CA aos modelos organizacionais da banca comercial, procurando novas formas de subordinação que permitissem resolver contradições e coordenar visões e acções de grupos de actores com posições distintas (nomeadamente, com antecedentes ligados ao movimento mutualista, por um lado, e à banca comercial, por outro), compatibilizando princípios morais originariamente antagónicos numa mesma hierarquia de grandezas comensuráveis. Para tal usaremos, ao longo dos textos, uma codificação simples para assinalar e classificar os diversos argumentos destacados, conforme explanado no quadro 5 (apresentado na página seguinte).

Tal como em capítulos anteriores, os textos estão organizados por períodos; todavia, aqui revelaram-se mais significativos períodos ligeiramente distintos daqueles, por um lado porque são relevantes os textos que antecedem a criação da legislação de 1911 e que nos revelam a intencionalidade dos diversos esforços legislativos desenvolvidos até à implantação da República, pelo que o primeiro período se desenrola entre 1855 e 1910; num segundo momento destaca-se um texto praticamente contemporâneo da legislação de Brito Camacho, o terceiro período é praticamente coincidente com o segundo período dos capítulos antecedentes e medeia entre 1930 e 1973, e finalmente apresentamos um conjunto de textos da actualidade, muito ligados às comemorações do centenário do CA.

²²⁹ O Crédito Agrícola atravessou o período entre a crise bancária e financeira de 1929 e o período pós-revolução do 25 de Abril de 1974 sob a alçada e o controlo da Caixa Geral de Depósitos, sua concorrente.

Quadro 5 – Explicação da codificação dos valores das cidades

Códigos	Valores da cidade	Conexão entre valores de cidades (exemplo)	Subordinação dos valores da cidade aos de outra (exemplo)	Oposição aos valores da cidade, ou à subordinação de valores entre cidades (exemplo)
[CIV]	Cívica			
[IND]	Industrial			
[DOM]	Doméstica			
[OPI]	Opinião			
[PROJ]	Projecto			
[IND, OPI]		Industrial e de opinião		
[CIV > IND]			Industrial subordinada a Cívica	
[~MER]				Oposição a Mercantil;
[~(MER>OPI)]				Oposição à subordinação de Opinião a Mercantil

VI.1. 1º Período – As Origens

A Câmara Municipal de Belém, resolvida a acorrer a uma das maiores necessidades do Concelho, a criar uma instituição do mais subido interesse, e cuja utilidade já hoje ninguém se atreve a pôr em dúvida [CIV] [...] oferece à aprovação de Vossa Majestade, [...] o projecto de lei junto, relativo à fundação de uma Caixa de Socorros Agrícolas, espécie de Banco Rural [...]

Por toda a Europa se tem reconhecido a necessidade de salvar da usura a indústria agrícola [IND, ~MER], de facilitar a esta capitais, cujo módico juro seja acomodado aos modestos lucros do cultivador. Em Portugal, onde tantas vezes e por tantas maneiras tem reinado uma agiotagem desenfreada [~MER], nem a indústria fabril, nem o comércio, nem a fazenda pública têm padecido talvez por este lado metade dos males que a agricultura padece. Nas províncias do sul, sobretudo, os campos são devorados por uma praga de usurários, que conservam o lavrador numa bárbara servidão, [...] não só obstam a toda e qualquer tentativa de aperfeiçoamento rural, mas também os vão gradualmente conduzindo à miséria [IND, ~MER].

A. Herculano, 1855²³⁰

²³⁰ HERCULANO, A., *Projecto de Lei de Criação da Caixa de Socorros Agrícolas de Belém*. 1855. Alexandre Herculano de Carvalho e Araújo, foi escritor, historiador, olivicultor, redactor e director de diversos jornais, vice-presidente da Academia Real das Ciências. Foi eleito presidente da Câmara

Este primeiro texto é um extracto do projecto de lei apresentado e defendido por Alexandre Herculano, enquanto Presidente da Câmara Municipal de Belém (hoje freguesia do concelho de Lisboa). Herculano, reputado humanista, faz no preâmbulo da lei a apologia do crédito agrícola como motor do desenvolvimento agrícola e condição para a melhoria da situação financeira dos agricultores, quer do seu concelho, quer a nível nacional, defendendo ainda os valores do desenvolvimento e aperfeiçoamento da agricultura nacional.

Num claro recurso aos argumentos da cidade cívica, o autor defende o colectivo dos agricultores numa defesa e engrandecimento do bem estar comum e do interesse público, como valor supremo. Recorre depois à cidade industrial, fazendo a comparação com a realidade europeia da época e justificando assim a necessidade de mudança no sistema de crédito e a necessidade de facilitar capitais para a actividade agrícola através do crédito agrícola, recorrendo aos valores da cidade industrial na defesa do aperfeiçoamento e da produtividade agrícola e apresentando como provas a realidade constatada na Europa e os malefícios e a injustiça causados pela procura do lucro individual. Herculano apresenta-nos, assim, uma forte oposição entre os valores da cidade industrial, instrumentais para a realização dos da cidade cívica, e os valores da cidade mercantil, de livre procura do lucro individual, classificando-os de usura e agiotagem, comparando mesmo aqueles que procuram o lucro de forma egoísta com uma praga que devora os campos.

Neste texto, toda a argumentação se baseia na defesa do bem e do interesse públicos, na necessidade de desenvolvimento e de aperfeiçoamento da agricultura, e numa forte crítica e oposição aos valores mercantis do lucro egoísta. O projecto de lei nunca chegou a ser aprovado, tendo ficado arquivado nos arquivos do então Senado, todavia várias tentativas de legislação subsequentes utilizaram os seus argumentos e fundamentações. Alexandre Herculano procurava com este projecto-lei criar uma caixa de crédito agrícola e socorros mútuos que pudessem apoiar a actividade e o

Municipal de Belém em 19 de Dezembro de 1853 que exerceu até 1856. Estudou Latim, Lógica e Retórica no Palácio das Necessidades e, mais tarde, na Academia da Marinha Real, estudou matemática. Aos 21 anos exila-se em França por descontentamento com o regime de D. Miguel I, participando na revolta de 21 de Agosto de 1831 do Regimento n.º 4 de Infantaria de Lisboa, alista-se no Regimento dos Voluntários da Rainha, e tal como Garrett, é um dos 7.500 "Bravos do Mindelo". Herculano é considerado responsável pela introdução e pelo desenvolvimento da narrativa histórica em Portugal, com a sua *História de Portugal* cujo primeiro volume é publicado em 1846. Nasceu a 28 de Março de 1810 e faleceu a 13 de Setembro de 1877.

desenvolvimento da agricultura no concelho de Belém, fazendo frente aos capitalistas privados que cobravam elevados juros pelos empréstimos agrícolas, e podendo servir de modelo para outras congéneres pelo país. Ele próprio terminou os seus dias dedicando-se à agricultura na sua quinta de Vale de Lobos, em Santarém; “Os últimos anos da sua vida foram quase totalmente dedicados aos trabalhos agrícolas, prestando assim grandes serviços à agricultura”²³¹.

Hoje os cultivadores não proprietários, e mesmo os que possuem apenas pequenos tratos de terreno, estão privados de crédito, **estão a maior parte das vezes entregues à usura** [~MER], que os oprime e os condena a uma permanente miséria. E contudo são esses cultivadores laboriosos, muito dignos de confiança pela sua probidade e **actividade incansável, e demais, possuem nas alfaías agrícolas, nos gados, nos frutos das culturas, nos produtos recolhidos nos celeiros e adegas, valores relativamente importantes.** [IND] Têm as duas bases do crédito e vivem sem os socorros do crédito para a sua indústria; [...]

O que falece aos agricultores não são as faculdades industriais e económicas, para saber usar do crédito nos limites da indústria; o que lhes falece é o crédito. Não podem os agricultores ir buscar o crédito às cidades populosas, a Lisboa ou ao Porto, **onde ninguém os conhece nem pode informar-se da sua probidade, nem ter notícia dos seus haveres, nem avaliar as suas faculdades industriais** [~(MER>OPI)]; é preciso, é indispensável que o crédito vá aos concelhos rurais buscar os agricultores. O crédito é, para quem d'elle usa, a faculdade de obter capitais, pela confiança que inspira ou pela solvabilidade que tem. **Essa confiança só os agricultores a podem inspirar aos seus vizinhos, só estes avaliam bem a sua solvabilidade.** [DOM>OPI]

No crédito agrícola combinam-se admiravelmente os elementos morais com os materiais para servirem de base à confiança; no crédito agrícola empresta-se não só sobre penhores, mas sobre a actividade, sobre a inteligência e sobre a probidade. A fé do homem no homem é a perfeição do crédito, a sua expressão sublime.

J. Andrade Corvo, 1867²³²

²³¹ Cf. BRAGA, T., *Enciclopédia Portuguesa Ilustrada*, Porto, vol. V, pág. 68; *A Revista Contemporânea*, 1.º vol., pág. 7; e *Novo Almanaque de lembranças luso-brasileiro para 1879*, artigo de A. X. Rodrigues Cordeiro

²³² CORVO, J. A., *Organização do Crédito Agrícola e Industrial – projecto de lei*, Imprensa Nacional, Lisboa, 1867. 32 páginas. Economista, homem de ciência, dramaturgo e romancista, militar, parlamentar e político. Frequentou os cursos de Matemática e Ciências Naturais, Engenharia e Medicina. Foi ministro das Obras Públicas, Comércio e Indústria, e Ministro da Marinha e Ultramar e depois dos Negócios Estrangeiros. Lecionou na Escola Politécnica de Lisboa e no Instituto Agrícola.

Neste texto, Andrade Corvo inicia de imediato a denúncia da injustiça associada aos princípios da cidade mercantil, engrandecendo a personalidade e as capacidades dos agricultores enquanto colectivo, recorrendo para isso aos argumentos da cidade industrial, enaltecendo as suas capacidades de produção. Recorre sobretudo à cidade de opinião, relacionada com a reputação necessária à confiança, mas subordinada nos valores da cidade doméstica, realçando valores como a proximidade, o conhecimento pessoal e a vizinhança como bases da confiança necessária à relação de crédito, por oposição à subordinação à cidade mercantil nos modos de reputação prevaletentes nos mercados urbanos.

Andrade Corvo defende, então, que não é possível aos agricultores fazer prevalecer a sua reputação e o seu bom nome nas grandes cidades (Lisboa e Porto) onde ninguém os conhece, e muitos deles não possuíam terras próprias que pudessem entregar para garantir os empréstimos, por isso defendia ele que deveria o crédito agrícola chegar à província e aos meios rurais, onde toda a gente se conhece e a reputação tem valor.

O autor defende, em resumo, que a opinião, necessária à obtenção de crédito, seja subordinada a valores de maior grandeza como a vizinhança, o conhecimento pessoal, a confiança, a capacidade de trabalho, a solvabilidade, valores esses muito próximos das cidades doméstica e industrial; por oposição e rebaixando os valores da exploração, da usura e do lucro individual com que representa a cidade mercantil, que o autor considera serem uma fonte de opressão e de constante miséria.

E a lavoura? A terra sobrecarregada de impostos, hipotecas e encargos sem número mal chega para os satisfazer; [...] que esta decadência se acentue e então não haverá cultura que não sofra [~MER, IND]; do norte ao sul, em todas as regiões, a crise agrícola aparecerá no seu estado agudo, a miséria será geral [...] Entretanto uns milhões de desgraçados vivem na miséria ou emigram, despovoam-se o país e mais de metade das suas terras fica no abandono, árida e inculta [...] ao mesmo tempo que o tesouro, sobrecarregado com despesa [...] por meio de impostos chamava a si todo o rendimento líquido da nação e absorvia nos empréstimos todo o capital disponível, mantendo-o num preço exorbitante. [...] não há apenas um mal para a agricultura; há também um perigo social [...]. [~MER, CIV]

A experiência do que tem sucedido e sucede entre nós [...] permitira ao autor do projecto estabelecer o crédito rural dum modo que nos dá completa certeza de que será verdadeiramente uma instituição de utilidade pública. [...] Não é um banco criado como simples especulação mercantil; [CIV, ~MER] é um estabelecimento cujo principal interesse é o fomento da riqueza agrícola. [IND, ~MER]

J. Magalhães Lima, 1887²³³

Neste terceiro texto, Jayme de Magalhães Lima começa por denunciar a injustiça da sobrecarga de impostos e encargos (decorrente dos mecanismos de mercado no financiamento da dívida pública), a miséria e despovoamento que vão causando a decadência da agricultura e dos agricultores, a emigração e a desertificação, elevando-os à grandeza de perigo social, e fazendo a defesa do crédito rural sob a égide da cidade cívica, da defesa do colectivo e do bem geral, engrandecendo-o como sendo de utilidade pública porque o aumento da sua produtividade permitiria diminuir os encargos, hipotecas e a miséria. Magalhães Lima enaltece, assim, os valores da cidade industrial e da cívica em oposição aos valores mercantis.

O autor defende que a manter-se a situação de sobrecarga de encargos e de juros exorbitantes para a agricultura poderá desencadear-se uma forte crise agrícola, com consequências graves e por isso constituindo um grande mal para a agricultura e um perigo social para o país, pela miséria que causaria. Elevando o projecto de lei de Oliveira Martins à grandeza de utilidade pública, representados nos valores da cidade cívica, na defesa e no fomento da riqueza agrícola, representados nos valores da cidade industrial, por oposição à especulação mercantil e à procura do lucro individual, representados pelos valores da cidade mercantil, Magalhães Lima antevê este projecto como uma “completa certeza de que será verdadeiramente uma instituição de utilidade pública”.

²³³ LIMA, J. M., *O snr. Oliveira Martins e o Seu Projecto de Lei*, Typ. de António José da Silva Teixeira, Porto, 1887, 65 páginas. Formado em Direito pela Universidade de Coimbra, onde conviveu com figuras como Ramalho Ortigão, Oliveira Martins, e Antero de Quental, foi escritor, contista, ensaísta, romancista, conferencista, jornalista, publicista e agricultor. Foi representante do partido monárquico, deputado às cortes por Viana do Castelo e Aveiro, dirigente do Partido Regenerador Liberal em Aveiro, Governador Civil do Distrito, Presidente da Câmara Municipal e Provedor da Santa Casa da Misericórdia. Nasceu em Aveiro a 15 de Outubro de 1859 e faleceu a 25 de Fevereiro de 1936.

As colossais produções da América que têm vindo mais acentuadamente nestes últimos tempos assoberbar os mercados da Europa, produzindo uma crise quase que geral, merece hoje mais do que nunca, a atenção dos nossos lavradores, para que o desalento os não venha derrubar de todo na luta.

É de todo em todo impreterível que procuremos aperfeiçoar as nossas culturas pela introdução de aparelhos modernos, [...] pela justa e devida distribuição das águas e seu aproveitamento para as irrigações, que procuremos aumentar a área de chão produtor pelo desbravamento das imensas superfícies que possuímos incultas [...] Estas transformações não se operam, porém, de um momento para o outro; são morosas bastante. São necessários capitais avultados, que só o crédito rural nos poderá fornecer, banindo a usura [IND, ~MER] que nos levará por um rápido e progressivo definhamo à ruína.

J. A. Ripamonti, 1888²³⁴

Ripamonti inicia pela prova e pela denúncia este seu texto, defendendo depois com base nos argumentos da cidade industrial (de apologia do aperfeiçoamento, desenvolvimento, expansão e introdução de maquinaria agrícola) e de oposição aos valores da cidade mercantil (do crédito visando o lucro individual), a sua argumentação de criação de um sistema de crédito rural.

Ripamonti começa por explicar a crise dos mercados agrícolas da Europa causada pela produção dos Estados Unidos da América, que veio assoberbar os mercados com produtos, criando assim o desânimo nas agriculturas locais e correndo-se o risco de a mesma ter impactos em Portugal. Para fazer face a esta crise potencial o autor defende que é necessário desenvolver e aperfeiçoar as culturas e introduzir modernas máquinas agrícolas, melhoramentos nos sistemas de distribuição de água, do aumento das áreas de solo dedicadas à produção agrícola, numa clara referência aos valores da cidade industrial. Todavia, o autor lembra que esse melhoramento da agricultura depende de dedicar capitais avultadas à empresa de modernização agrícola, que segundo ele só o crédito agrícola poderá conseguir, elevando-o assim a uma grandeza de oposição aos valores da cidade mercantil, da usura que, segundo ele, é causa de ruína.

²³⁴ RIPAMONTI, J. A., *O Crédito Agrícola e os Bancos Rurais*, Tipografia Portuense, Lisboa, 1888, 267 páginas – agrónomo, membro do Conselho Escolar do Instituto de Agronomia e Veterinária, em 1899 traduziu do espanhol uma cartilha de agronomia. Faleceu em Novembro de 1903.

Não se tratando de um extracto que faça uma forte apologia do crédito agrícola, é mais um texto explicativo das condições que o país e a Europa enfrentavam, mas que defende que o crédito agrícola permitiria a criação de condições para o desenvolvimento da agricultura e para fazer face às condições de mercado que se estavam a tornar adversas, encarnando assim os valores das cidades industrial e cívica em resistência aos malefícios do domínio dos da cidade mercantil.

Tamanhos e de tal ordem são os encargos da moderna cultura da terra; tão complexas as exigências que ora tem o cultivo dos campos, [IND] que nunca será demais chamar [...] a atenção dos competentes, contribuindo cada um de nós para a solução do problema [...] e com a boa vontade que é dever consagrar ao estudo das questões mais vitais e que mais directamente respeitam ao progressivo desenvolvimento da riqueza pública [CIV].

Em Portugal, num país essencialmente agrícola, [...] cuja superfície [...] própria para as mais diversas culturas [...] havendo a enorme percentagem de 44% que ainda estão por cultivar, bem justo é que do crédito agrícola se trate, necessário é que esta questão se estude [...] para a solução de tão importante problema. [IND]

J. H. Ulrich, 1908²³⁵

Ulrich apresenta-nos neste extracto um conjunto de preocupações com a situação precária da agricultura e dos agricultores, que se reflectem em apreensão no futuro. As suas principais reflexões são de ordem cívica e industrial, nomeadamente no que respeita à necessidade de capitais para fazer face aos encargos resultantes das exigências²³⁶ da moderna agricultura, e no que concerne à necessidade de aumentar a produtividade aproveitando a área de solo cultivável.

Ulrich socorre-se dos valores da cidade cívica quando expressa a necessidade de chamar a atenção das entidades competentes para a importância colectiva do estudo dos problemas da agricultura, da falta de aproveitamento dos solos aráveis e da falta de

²³⁵ ULRICH, J. H., *O Crédito Agrícola em Portugal, sua organização*, Livraria Ferin-Editora, Lisboa, 1908, Introdução, p. X. Foi Deputado nas legislaturas de 1906 e 1908-1910, estudioso e defensor da causa do crédito agrícola. 1880-1956.

²³⁶ O autor refere-se à necessidade de aquisição de produtos químicos, adubos, correctores de solo, alfaias agrícolas e sementes, sendo certo que os químicos e os adubos tinham, à época, um forte peso na estrutura de custos da agricultura. De referir que um dos grandes problemas que a viticultura portuguesa atravessou foi a crise da Filoxera, a partir do último quartel do século XIX a filoxera constituiu-se como a praga mais devastadora da viticultura mundial, com fortes impactos em Portugal.

capitais acessíveis para os agricultores e de encontrar soluções, bem como na necessidade de haver a boa vontade que é dever consagrar ao desenvolvimento da riqueza pública, considerando um dever cívico que cada cidadão contribua para as soluções e o desenvolvimento da agricultura.

Estamos em considerável atraso nas grandes questões agrárias. Ainda nos dominam velhos preconceitos económicos; a terra como causa primária da riqueza geral, não representa ainda para o governo da nação o eixo de um problema social. [CIV] [...] se dos sindicatos [agrícolas] não resultou ainda a obra fecunda [...] deve-se à fraca persistência nos empreendimentos e à insuficiência do crédito agrícola. [...] algumas destas instituições são modelares e constituem uma esperançosa afirmação da possibilidade de criar largamente em Portugal grupos associativos, de fecunda iniciativa [...] orientados para congregar os esforços de homens que têm manifestado sincera vontade de concorrer para o progresso da agricultura. [IND > CIV] [...] Quando for compreendido o valor da associação e o seu imenso poder de transformação social, os sindicatos terão influência directa na vida agrícola e efeitos consideráveis na economia geral do país. [CIV]

J. Relvas, 1910²³⁷

Este extracto da obra de José Relvas revela-nos um forte envolvimento com os valores da cidade cívica e da cidade industrial. As principais preocupações que nos apresenta prendem-se com o desenvolvimento da agricultura e do associativismo agrícola através dos sindicatos agrícolas, bem como com a necessidade de fazer compreender o poder de transformação social, na procura do bem comum, que estas organizações poderiam ter na agricultura e na economia do país. Defendendo os valores da cidade industrial na procura do desenvolvimento e do progresso da agricultura,

²³⁷ RELVAS, J., *A Questão Económica Portuguesa: Aspectos do Problema Agrícola*, Conferência realizada a 3 de Março de 1910 no Porto, Tipografia Bayard, Lisboa, 1910, 60 páginas. José Relvas frequentou na Universidade de Coimbra a faculdade de Direito, que abandonou ao segundo ano para seguir o Curso Superior de Letras, o qual concluiu em 1880. Aderiu ao Partido Republicano já numa fase avançada da vida (perto dos 50 anos), no contexto da crise política provocada pela chamada ao poder, por parte do rei D. Carlos, do ministro João Franco. Foi o "escolhido" para proclamar a República, a 5 de Outubro de 1910, da varanda da Câmara Municipal de Lisboa; lavrador abastado que granjeou prestígio nacional, sobretudo enquanto líder associativo dos agricultores ribatejanos. Foi ministro das finanças do respectivo Governo Provisório de 12 de Outubro de 1910 até à auto-dissolução deste, a 4 de Setembro de 1911 sendo responsável, nomeadamente, pela introdução da reforma monetária que criou o Escudo. Depois exerceu o cargo de embaixador de Portugal em Espanha até finais de 1913, quando regressou a Portugal para assumir o seu lugar no Senado. Acabou por resignar em 1915. Esteve em seguida bastantes anos afastado da actividade política dedicando-se aos seus negócios, até ser nomeado primeiro-ministro, a 27 de Janeiro de 1919, tendo exercido aquele cargo até 30 de Março do mesmo ano. Nasceu em Março de 1858 e faleceu em Outubro de 1929.

subordina-os à influência dos valores cívicos de associação para um bem comum, de congregar de esforços na persecução de uma causa, e no poder assim legitimado de transformação social destas associações.

VI.2. 2º Período – A Criação

O progresso agrícola – base fundamental da felicidade dos povos – depende principalmente do crédito rural, [CIV > IND] do ensino agrícola, da acção dos sindicatos agrários e do cooperativismo dos agricultores no seu mais vasto campo de acção [...] Não pode haver iniciativas de trabalho, nem de expansão económica de character rural, sem que haja disponibilidades monetárias acessíveis ao crédito agrícola pessoal, de modo que os mutuários não sejam sacrificados pela exigência exagerada do juro, [IND, ~MER] comprometendo assim a amortização do empréstimo, preparando a sua completa ruína pela insolvência [...] um plano de trabalho [...] em favor das classes trabalhadoras dos campos e do estabelecimento do crédito agrícola, em condições bem amplas e vantajosas, para auxiliar sobretudo o pequeno agricultor e o rendeiro que se acham privados de toda a natureza de crédito ou que só o conseguiram à custa de sacrifícios enormes, sendo devorados pela usura [~MER] [...]

Quem estuda as condições da economia rural do país reconhece que a causa fundamental da inércia da lavoura é devida sem dúvida à enorme falta de dinheiro para as operações de crédito agrícola. O capital que aparece destinado a esse fim, exige garantias de tal natureza que poucos podem dar e impõe tão dolorosos encargos que se traduzem em sacrifícios que levam a uma pobreza ainda maior, quem teve a fatalidade de não resistir às tentações da usura [~MER] [...] Há núcleos de propriedades agrícolas concelhias hipotecadas a um só capitalista, pagando juros de 20, 30, 40 a 75% ao ano! [...] O progresso agrícola do país está sem dúvida ligado ao crédito rural, à abundância de disponibilidades ao juro máximo de 3%, [IND]

Somos apologistas entusiastas e sinceros da escola económica que promove e estimula as energias do trabalho sem o jugo do penhor. A melhor garantia de quem tem capacidade de trabalho, é o emprego da sua actividade e da sua honrada conduta. [CIV, OPI] Em matéria de economia agrícola, a valorização do trabalho, como base fundamental do crédito, é sem dúvida a força principal da produção da riqueza, e reveste no seu aspecto moral, uma forma de seleccionar a independência individual, premiando as iniciativas que se manifestam.

[...] fundada na sinceridade da convicção de que encontrámos um sistema de mutualidade que levanta da miséria as populações agrárias, pois bem conhecemos a intensidade do seu sofrimento e da sua dor.

J. F. Grilo, 1912²³⁸

Este extracto de um texto de J. Francisco Grilo é bem ilustrador da multiplicidade de argumentos de defesa da causa do crédito agrícola, com argumentos que atravessam a cidade industrial e a oposição aos valores da cidade mercantil, na defesa da expansão, do desenvolvimento, do progresso e da modernização da actividade agrícola, passando pela denúncia da injustiça da usura, e pela apologia da grandeza do valor do trabalho e da conduta honrada dos agricultores, apelando a valores da cidade cívica e da cidade de opinião. Defende valores da cidade industrial como a capacidade de trabalho, de iniciativa, de investimento e desenvolvimento, e de opinião como a honradez e a palavra pessoal para garantia do crédito agrícola, por oposição ao penhor mercantil.

Grilo fala-nos do progresso da agricultura e da criação de riqueza (num registo de valores industrial) como base fundamental da felicidade dos povos (num registo cívico superior), da criação de independência e como forma de premiar a iniciativa; mas para que isso fosse possível era fundamental abolir “o jugo do penhor”. O autor denuncia os valores mercantis do lucro ao considerar que a exigência de juros exagerados leva os agricultores ao sacrifício e à ruína por insolvência, diminuindo-os por oposição à grandeza dos valores industriais, por sua vez subordinados aos cívicos.

VI.3. 3º Período – As Dificuldades, A Tutela Externa

Entendo que os princípios sobre que devem basear-se as organizações sociais modernas, devem ser os do mais puro mutualismo, ou sejam os da cooperação, porque é neles que os povos devem encontrar satisfação plena das suas aspirações, que são direitos legítimos, porque não pode nem deve subsistir uma organização social em que o simples direito à vida, é, apenas, privilégio de alguns [...] surgirá uma organização

²³⁸ GRILO, J. F., *Mutualismo Rural e Crédito Agrícola*, Livraria Ferin Baptista, Torres e Cta, Lisboa, 1912. 398 páginas. José Francisco Grilo pertenceu à Geração de 70 e ao grupo Os Vencidos da Vida, tendo convivido com Anselmo de Andrade, João Achilles Ripamonti, Alexandre Herculano e João Henrique Ulrich. Mutualista, estudioso da economia agrária e humanista, teve os seguintes cargos públicos: Chefe da Repartição das Associações de Classe e Mutualistas; Chefe da Repartição de Companhias e Sociedades de Seguros; chefe da Repartição de Mutualidade; vogal do Conselho de Administração do Instituto de Seguros Sociais Obrigatórios e de Previdência Geral.

social mais perfeita, e, sobretudo, mais humana [CIV] [...] A verdadeira riqueza, a única riqueza, é aquela que a terra produz e o homem ou o engenho transformam em produtos necessários à vida. [IND]

E já que estou examinando a vida actual, não quero deixar de me referir a um problema gravíssimo [...] que tão mal está causando à nossa vida colectiva. Refiro-me ao problema do crédito, hoje tão mal cuidado, e que, no entanto, com um bom funcionamento, seria, ainda, a garantia da continuação da sociedade capitalista.

O crédito traduz-se por aquilo que cada um de nós vale; pela nossa inteligência, pelo nosso carácter e, sobretudo, pela nossa capacidade de realização. [OPI, IND] Em Portugal – e hoje mais que nunca – confunde-se o crédito com o penhor.

L. Costa Santos, 1933²³⁹

Luís Costa Santos, num período em que o Crédito Agrícola se encontrava tutelado pela Caixa Geral de Depósitos e por essa mesma razão muito limitado na sua actividade e na sua capacidade de expansão, vem enaltecer os valores da cooperação, do mutualismo e da defesa dos direitos que a organização do Crédito Agrícola representa, elevando-o à grandeza de organização social que defende o direito à vida e aos meios de subsistência necessários, na linha dos valores da cidade cívica e da cidade industrial. Enaltece o valor pessoal de cada um e a sua capacidade de realização (industrial) enquanto valor de acesso ao crédito, num claro apelo à argumentação da cidade de opinião. Costa Santos faz a apologia dos valores do mutualismo e da cooperação como sendo os princípios em que se deveriam basear as modernas organizações sociais, como fonte de satisfação das aspirações e direitos legítimos e como motor de uma organização social mais perfeita e mais humana, defendendo-os assim com a grandeza dos valores da cidade cívica.

A exploração agrícola, especialmente a pequena propriedade familiar, é dotada de grande instabilidade de rendimentos... daqui a impossibilidade de o agricultor cumprir a rigidez de prazos e amortizações do crédito bancário comercial [...] as taxas

²³⁹ SANTOS, L. C., in O Mutualismo na Organização Social Moderna – Conferência da Semana Mutualista, *Revista Portuguesa de Seguros*, Lisboa, 1933. 30 páginas. Republicano histórico, Almeidista, apoiante de António José de Almeida nos tempos conturbados da Primeira República, foi Presidente da Câmara da Moita do Ribatejo e Administrador do Concelho do Montijo (Aldeia Galega). Criou a "Companhia Portuguesa de Seguros" na década de 20. Foi director da Agência Técnica de Seguros e da "Revista Portuguesa de Seguros", jornalista, filantropo e mutualista, Casapiano, professor e mais tarde dirigente da Casa Pia de Lisboa. Opositor ao regime salazarista. Nasceu em 29 de Maio de 1897 e morreu a 21 de Outubro de 1969.

usuais na actividade bancária não são compatíveis com o crédito agrícola, tanto de exploração como de investimento. [...] Os financiamentos que estes (bancos) concedem aos lavradores são empréstimos de tipo comercial apoiados em garantias de propriedades rústicas [~MER] – o que não é crédito agrícola. [...]

As poupanças dos lavradores [...] ao serviço das actividades económicas não agrícolas, podem regressar, através das cooperativas de crédito agrícola, à sua natural missão de incremento da produção e de melhoria do nível de vida das populações locais [~MER, CIV > IND] [...] O mutualismo de crédito agrário, com tão boas provas dadas, não foi, com isso, destruído, nem deixou de alicerçar-se nas regiões por ele abrangidas; mas houve uma reconhecida perda de embalagem no seu progredir²⁴⁰. [...] estas instituições apresentam-se como cooperativas locais de crédito com características próprias e cujas vantagens não é já possível duvidar [...] aos agricultores as Caixas trazem até aos seus concelhos ou freguesias um estabelecimento de crédito que os financia a taxa acessível, permitindo-lhes defenderem-se dos agiotas e dando-lhes possibilidade de intervirem na administração da cooperativa na sua qualidade de sócios. [~MER, CIV]

De facto, os lavradores e proprietários agrícolas cooperam directamente ou indirectamente na sua Caixa, tomam mais perfeito conhecimento dos problemas comuns e procuram auxiliar-se uns aos outros nos momentos de maiores dificuldades. Estes factos levam a criar-se um sentido de entreaajuda e uma consciência de responsabilidade distribuída [CIV] que se manifesta na eleição, para cargos directivos, de sócios que merecem a confiança de todos pelas qualidades de administração, honestidade, ponderação, [OPI] conhecimento dos problemas agrícolas locais, compreensão das necessidades de cada associado [DOM].

A. M. Santos Murteira, 1961²⁴¹

Num momento diferente da economia portuguesa e da existência do Crédito Agrícola em Portugal, Santos Murteira traz à colação argumentos de cariz anti-mercantil

²⁴⁰ Referindo-se ao período de tutela da Caixa Geral de Depósitos, a partir do Dec-Lei 16.666 de 27 de Março de 1929.

²⁴¹ *O Crédito Agrícola em Portugal*, Palestra apresentada no I Congresso da Lavoura, em Outubro de 1961. (exemplar dactilografado depositado no Centro de Custódia Documental do Crédito Agrícola). Licenciado em Ciências Médico-Veterinárias pela Universidade Técnica de Lisboa. Veterinário; Empresário agrícola. Deputado na XI Legislatura (1973-74) onde debateu assuntos relacionados com a Agricultura e o Fomento Rural. Foi Vice-presidente da Comissão de Distrito da Acção Nacional Popular de Évora; Governador Civil substituto de Évora; Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Alcáçovas; Presidente da Direcção do Grémio da Lavoura de Évora e Viana do Alentejo; Presidente da Junta Distrital de Évora; Presidente do Conselho Geral da Federação das Casas do Povo do Distrito de Évora; Membro da Assembleia Municipal de Évora. Nasceu a 22-06-1922.

para justificar que a banca comercial não serve as necessidades de crédito dos agricultores, seja pelos prazos dos empréstimos, seja pelos juros desajustados à actividade, seja pela agiotagem praticada. Enaltecendo valores como a proximidade, a vizinhança, a entreajuda, a confiança, a partilha de conhecimento e de informação e a participação na vida comum da instituição, faz um claro apelo à conexão dos valores das cidades cívica, doméstica e de opinião.

O autor defende ainda que as poupanças dos agricultores, ao serem canalizadas através do crédito agrícola, podem ser factor de desenvolvimento e de incremento da produção, argumentando assim à luz dos valores da cidade industrial, subordinados aos cívicos do bem estar comum. Santos Murteira recorre ainda aos valores da cidade de opinião ao descrever a forma como os sócios mais idóneos e que revelam qualidades de administração, honestidade e ponderação, reconhecidas pelos restantes sócios, são, por estes, eleitos para os cargos directivos do Crédito Agrícola.

O decreto de 1 de Março de 1911 foi a primeira medida legislativa que encarou o crédito agrícola como serviço público de âmbito nacional [...] as caixas de crédito agrícola mútuo são consideradas as bases locais [...] e só a elas é permitida a realização de operações com auxílio dos fundos do Estado destinados ao crédito agrícola. [CIV]

Hoje podemos discordar da excessiva pormenorização constante dos seus 773 artigos... e das numerosíssimas restrições impostas²⁴² [...] os sócios podem pedir empréstimos para compra de insecticidas e fungicidas [...] mas não de herbicidas. [IND]

Mais do que aumentar a independência das Caixas, interessa salvaguardar a sua natureza cooperativa, a voluntária associação de homens da terra, [CIV] o mérito de mais de 60 anos de bons serviços prestados à Lavoura portuguesa, as suas enormes possibilidades de continuar a servir – servindo melhor. [...]

Outro aspecto do maior interesse é o alargamento do crédito agrícola a todas as actividades do mundo rural [...] a tendência universal é para a diminuição drástica do número de empresas agrícolas [...] as C.C.A.M. terão de se adaptar a esta tendência, se não quiserem perder o passo [...] num sector agrícola cada vez mais reduzido, o crescimento das Caixas só poderá fazer-se pela extensão dos seus serviços. [IND]

A. M. Santos Murteira, 1973²⁴³

²⁴² Referindo-se ao regulamento que regia as Caixas de Crédito Agrícola desde 8 de Jan. de 1919

Num segundo momento, já próximo da mudança política operada em 25 de Abril de 1974, Santos Murteira apresenta já um discurso e um conjunto de preocupações diferentes relativamente ao Crédito Agrícola, o alvo da sua denúncia e a causa que agora defende prendem-se mais com a injustiça gerada pela legislação que cria, na sua opinião, limitações excessivas, quer quanto à tipologia de operações que a lei permite, quer quanto ao sector de actividade.

Neste texto o autor defende muito mais os valores da cidade cívica, de utilidade pública, nacional, da cooperação voluntária; e da cidade industrial, da mudança, da diversificação, do preparar o futuro de um sector e da instituição Crédito Agrícola, garantindo assim, na sua visão, a continuidade da sua existência.

Nota-se já neste texto uma clara mudança nas preocupações latentes aos discursos dos defensores do Crédito Agrícola; se por um lado numa fase inicial se fazia a sua defesa pelo bem dos agricultores e pelo desenvolvimento da agricultura, num ataque aos valores mercantis dos capitalistas individuais ou dos bancos comerciais, neste segundo momento os argumentos são de salvaguarda dos valores cooperativos e de livre associação voluntária, bem como de necessidade de mudança e de adaptação a um mundo rural em mudança, revelando preocupações industriais com a modernização e subsistência do Crédito Agrícola em si mesmo.

VI.4. 4º Período – A Actualidade, O Centenário

Ao longo de 100 anos de actividade que se comemoram este ano, a instituição tem-se mantido fiel aos valores essenciais que estão na génese das Caixas Agrícolas, que implicam a preservação de uma **relação de proximidade com os seus Associados e Clientes** [DOM], e o acompanhamento atento da dinâmica social e económica das comunidades locais, **de que as Caixas fazem parte e de que são um importante parceiro de desenvolvimento** [DOM, IND].

Orgulhamo-nos de que a actividade bancária do Crédito Agrícola não vise exclusivamente o lucro, e que, pelo contrário, tenha uma dimensão social relevante de serviço à comunidade. Assim, estamos frequentemente em locais que outros evitam, por não os acharem atractivos comercialmente, [CIV > MER] mas onde para nós é importante estar, como forma de valorizar as nossas terras. Há cerca de 250 povoações

²⁴³ *As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – Instituições Básicas do Sistema de Crédito Agrícola Português* – Conferência proferida na Feira da Agricultura de Braga, Agro-73, a 26 de Junho de 1973 (exemplar dactilografado depositado no Centro de Custódia Documental do Crédito Agrícola)

no país em que o Crédito Agrícola é a única instituição bancária presente, e para cerca de 400 outras localidades, a ATM aí instalada pela Caixa local é o único ponto de contacto com o sistema bancário nacional.

As Caixas Agrícolas, com os seus órgãos de gestão próprios e dotadas de autonomia, são hoje verdadeiros bancos regionais, detentores de competências, nas suas equipas e colaboradores, que facilitam a antecipação das necessidades que se manifestam a nível local, oferecendo soluções inovadoras e adequadas a cada situação. É esta característica única que nos aproxima das comunidades e faz do Crédito Agrícola um vector do desenvolvimento regional do país. [CIV, IND > PROJ] A desertificação a que, infelizmente, se assiste, atingiria ainda maiores proporções sem a acção do nosso Grupo.

O nosso compromisso social passa por pensar novas formas, economicamente sustentáveis, de promover o bem-estar dos nossos Associados e Clientes [IND, PROJ], no quadro do desenvolvimento económico-social das regiões em que vivem, cuja prosperidade e vicissitudes as Caixas directamente partilham.

Compromisso que o Crédito Agrícola, com a modernização recente das suas condições operativas e com a solidez financeira de que desfruta como Grupo, tem hoje, mais do que nunca, plenas condições para assumir. [IND > MER]

Carlos Courelas, 2011²⁴⁴

Na actualidade, Carlos Courelas vem apelar aos valores da cidade doméstica que considera estarem na raiz do Crédito Agrícola, nas relações de proximidade que estabelece e no facto de ser parte integrante de uma comunidade, e da cidade cívica, na defesa e apoio das comunidades locais, na antecipação das necessidades locais e no combate à desertificação, juntando-lhe valores de desenvolvimento económico sustentável claramente relacionados com a cidade industrial, tendo no entanto o cuidado não de opor, mas sim de subordinar os valores mercantis às grandezas maiores do industrial e do cívico, valorizando-os como instrumento (solidez financeira).

À cidade industrial vai ainda buscar valores como a competência e o desenvolvimento, percorrendo depois os argumentos da cidade de projecto na declaração de autonomia, na preocupação com a inovação, a modernização e o

²⁴⁴ Presidente do Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo; Membro do Conselho de Administração da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Pombal; in <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/> consultado em 03 Janeiro 2011

compromisso de criação de redes locais de desenvolvimento; no seu entender o Crédito Agrícola perfila-se como um importante actor nas redes de desenvolvimento económico-social das regiões onde está implantado.

O discurso denota já uma postura distinta dos anteriores: se por um lado faz a apologia da manutenção dos valores de proximidade, de conhecimento do meio onde está inserido o Crédito Agrícola, de vontade de se continuar a constituir como um vector de desenvolvimento regional, denota também preocupações com a manutenção de redes sociais interventivas na região e no seu futuro, e com a solidez financeira que o mercado exige, ainda que de uma forma instrumental.

Instituição centenária, o Crédito Agrícola é símbolo de um País que em cada nova geração assume um desígnio, um compromisso – construir o futuro. [CIV]

O nosso código genético é caracterizado pela identificação profunda e sem paralelo com a realidade socioeconómica das várias regiões [DOM] onde actuamos, de Norte a Sul de Portugal, incluindo a Região Autónoma dos Açores.

Esta ligação muito especial aos Portugueses teve durante décadas uma dimensão fundamentalmente regional, reflectindo a vocação inicial do Crédito Agrícola como parceiro privilegiado dos agricultores, apoiando os seus projectos e as suas iniciativas.

Nos últimos anos, o País mudou. E o Crédito Agrícola reajustou o seu posicionamento à luz dos novos tempos. [IND, PROJ]

A mudança significa que, para além da sua dimensão regional, o Crédito Agrícola afirma-se agora também – e cada vez mais – pela sua dimensão urbana, em plena equidistância face aos grupos financeiros de topo que operam no mercado português. [MER]

A qualificação dos nossos Colaboradores e o investimento permanente na formação, referenciada por exemplar a nível europeu, a par da utilização dos mais sofisticados recursos tecnológicos, constituem expressão evidente da aposta claramente centrada na modernização [PROJ, IND] do Grupo CA.

J. Costa Pinto, 2011²⁴⁵

²⁴⁵ Presidente do Conselho Administração Executivo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo; in <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/> consultado em 03 Janeiro 2011.

Num discurso de cariz diferente e preocupado com trazer à colação diferentes provas, Costa Pinto, começa por apelar às raízes das cidades doméstica e cívica, com os valores da proximidade, da ligação às regiões e da defesa dos agricultores; todavia vai aos valores da cidade industrial buscar a sua argumentação de necessidade de mudança, de acompanhamento da evolução do país e da Europa, de aquisição de formação e qualificação, a par com a modernização tecnológica como forma de enfrentar o futuro e a concorrência, recorrendo aqui a argumentos da cidade mercantil e da de projecto.

Comemorar o Centenário é um marco histórico apenas alcançado por alguns Grupos. O Crédito Agrícola atingiu este patamar, ultrapassando vários períodos difíceis, caminhando sempre para solidificar o seu desígnio de **estar junto das pessoas** [DOM]. Cresceu, estruturou-se, desenvolveu e **cimentou os princípios da solidariedade institucional** [CIV] e conseguiu **adaptar-se aos tempos modernos, não apenas em termos de imagem como também a nível tecnológico** [IND].

Vivemos pois, um momento único que a todos nos orgulha. Hoje, somos um Grupo moderno, apto a dar todo o **apoio ao desenvolvimento local e regional** [IND] e contribuir para a credibilidade do sector bancário.

A CCAM [...] na sua área de acção, bem como o Crédito Agrícola em geral, **continuará a estar presente junto dos seus Associados e Clientes**, [DOM] e de **todos aqueles que queiram juntar-se a nós para, em conjunto, contribuir para o progresso e desenvolvimento das nossas Aldeias, Vilas e Cidades**. [IND, PROJ]

O Crédito Agrícola tem rosto, as pessoas conhecem-nos [DOM] e **“Juntos Somos Mais”** [CIV]

J. A. Estrela, 2011²⁴⁶

Num discurso que apela ao valor da tradição, do enraizamento local, do apoio às comunidades e aos seus projectos de progresso e desenvolvimento, José Artur Estrela evoca os valores das cidades doméstica, cívica, industrial e de projecto, enfatizando o conhecimento pessoal, a colaboração, a credibilidade, a confiança, a solidariedade, mas simultaneamente o desenvolvimento e o progresso, o trabalho colaborativo para a inovação e a mudança.

²⁴⁶ Membro do Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo; Presidente do Conselho de Administração da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Guadiana Interior; entrevista in *Espaço Rural – Revista da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola*, CCRL, nº 80, 2011, pp.12 a 15.

Se por um lado este discurso faz um forte apelo aos valores tradicionais, domésticos e cívicos, contém em si um apelo à colaboração de todos os que queiram juntar-se ao Crédito Agrícola no sentido de contribuir para o progresso e desenvolvimento das localidades e das regiões, apelando claramente aos valores da cidade cívica, de projecto e industrial. José Artur Estrela apresenta-nos um Crédito Agrícola actor de solidariedade, de mobilização de vontades e de apoio ao desenvolvimento local e regional.

Analisaremos seguidamente, de forma breve, os textos referentes à Missão²⁴⁷ e aos Valores²⁴⁸ assumidos pelo Crédito Agrícola na actualidade.

Missão

O Grupo Crédito Agrícola, grupo financeiro de âmbito nacional, é **um motor de desenvolvimento local** [IND]. Conhecedor profundo do tecido empresarial das várias regiões onde actua, tem por missão oferecer **as melhores soluções para as expectativas e necessidades dos seus Clientes, apresentando uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos, adaptados às realidades locais** [DOM] **e ao mercado em geral** [MER].

No quadro dos seus compromissos, destaca-se simultaneamente a missão de contribuir em diversos níveis – económico, social, cultural e desportivo – para o progresso das comunidades locais em que é instituição de referência [CIV].

A Missão assumida pelo Crédito Agrícola remete-nos para a sua dimensão de nível nacional, mas vocacionada para o desenvolvimento local apelando a valores relacionados com a cidade industrial, invocando depois os valores da cidade doméstica que se antevê na antecipação das melhores soluções para as expectativas e necessidades

²⁴⁷ A Missão deve corresponder ao que a empresa ou a organização se propõe fazer, e para quem. O enunciado da Missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes. O propósito é algo com muito mais significado do que a simples descrição do que é feito internamente; a missão retrata a verdade de que o resultado da empresa é maior do que a soma das partes do que é feito. A Missão deve responder “ao porquê” da organização existir de forma clara, sintética e compreensiva. Cada elemento da empresa deve ser capaz de se rever na Missão e encontrar um sentido de identidade na empresa.

²⁴⁸ Os Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objectivos, executam a Missão da organização. Resumidamente, os valores: Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos empregados; São as regras do jogo para que, executando a Missão, alcancemos a Visão; São o suporte, o estofo moral e ético da empresa.

dos seus clientes, adaptadas às realidades locais, não esquecendo todavia a justaposição com os outros agentes do mercado, apelando aqui aos valores da cidade mercantil.

Terminando com um conjunto de compromissos que nos remetem para a cidade cívica, baseados no contributo para o progresso económico, social, cultural e desportivo das comunidades locais onde se encontra inserido.

Valores

O Crédito Agrícola é um Grupo financeiro com base cooperativa enraizado nas comunidades locais, com solidez, confiança, proximidade e modernidade [CIV, DOM, PROJ], dotado de uma oferta de soluções, produtos e serviços capaz de satisfazer todas as necessidades financeiras e expectativas das famílias, negócios e empresas [IND], que constituem factores críticos de sucesso numa relação de parceria privilegiada com os seus Clientes.

É uma instituição que valoriza o relacionamento com o Cliente [DOM], orientada para a participação no desenvolvimento socioeconómico de todo o País [IND, CIV], suportada pela actuação de cada uma das suas Caixas a nível regional, num equilíbrio entre a captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às Instituições sem fins lucrativos [CIV].²⁴⁹

A declaração de valores revela-nos um conjunto de princípios de enraizamento local e de participação por parte da comunidade na vida da organização, evocando os valores das cidades doméstica, cívica, industrial e de projecto, enfatizando a proximidade, a colaboração, a credibilidade, a confiança, mas simultaneamente a modernidade e o progresso, e a resposta às necessidades das famílias mas também dos negócios e das empresas. Evoca como valores a valorização do relacionamento com o cliente, apelando à cidade doméstica, a orientação para a participação no desenvolvimento socioeconómico do país, e o apoio às organizações sem fins lucrativos, ligados aos valores da cidade industrial e cívica.

Ainda que com discursos muito distintos, no decurso deste mais de um século de textos, encontramos sempre presentes valores como a proximidade, a melhoria de

²⁴⁹ in <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/> consultado em 03 Janº 2011.

condições das populações, o empenhamento no desenvolvimento e no progresso, o ataque ao lucro mercantil.

Da análise exploratória dos primeiros textos destacam-se as cidades **cívica**, **industrial**, **doméstica** e de **opinião** como as mais presente nos discursos justificativos dos textos analisados, bem como a **oposição aos valores da cidade mercantil**; os textos em análise remetem-nos para a cidade **cívica** mediante valores de transformação social, na procura do bem comum, para a cidade de **opinião**, relacionada com a reputação necessária à confiança, mas subordinada nos valores da cidade **doméstica**, realçando valores como a proximidade, o conhecimento pessoal e a vizinhança como bases da confiança necessária à relação de crédito, ou da cidade **industrial** traduzida na necessidade de desenvolvimento e de aperfeiçoamento da agricultura, por **oposição à subordinação à cidade mercantil** nos modos de reputação prevalecentes nos mercados urbanos. Isto poderá dever-se ao facto de a análise se centrar em extractos de obras de defensores da criação do crédito agrícola, do associativismo e do mutualismo, cujas preocupações se traduzem na defesa do colectivo dos agricultores numa apologia e engrandecimento do bem estar comum e do interesse público dos agricultores, fundada numa forte crítica e oposição aos valores mercantis do lucro egoísta.

Nos últimos textos, é notória uma mudança de preocupações, envolvendo já a posição no mercado financeiro, a solidez, a modernização, o futuro da organização, os investimentos em tecnologia e formação, mais relacionados com os valores das cidades **industrial**, **mercantil** e **de projecto**; todavia **os valores de cariz mercantil e de projecto apresentam-se de forma instrumental**, como factores de subsistência e sobrevivência nas actuais condições de mercado, **subordinados aos desígnios maiores ancorados nas cidades cívica, doméstica e industrial**, representados pela proximidade, pelo conhecimento pessoal, colaboração, credibilidade, confiança, solidariedade, e pelo desenvolvimento local.

Poderemos concluir que as principais preocupações foram sofrendo alterações ao longo dos tempos, deixando de se centrar tanto nos agricultores, na melhoria das suas condições de vida, de trabalho e no desenvolvimento da agricultura, para se centrarem mais na organização em si, nas suas próprias condições de evolução e manutenção no mercado financeiro; todavia reconhecendo-se que os valores da proximidade, da colaboração, da credibilidade, da confiança, mas simultaneamente da modernidade e do progresso estão presentes de uma forma transversal em quase todos os discursos.

Conclusão

Desde o Século XV, muitos foram os esforços desenvolvidos no sentido de melhorar as condições de acesso aos meios (sementes, adubos e meios financeiros) necessários à actividade e à produção agrícola; primeiro com a criação das Santas Casas de Misericórdia, lançadas em 1498 por iniciativa da Coroa, e que abarcavam nas suas actividades a concessão de empréstimos aos lavradores, com juros moderados. Seguiram-se-lhe os Celeiros Comuns, a partir de 1576; os celeiros comuns não eram *monte-pios*, eram estabelecimentos especializados de crédito de sementes, destinados a socorrer os agricultores em anos de escassa produção, adiantando-lhes as sementes por um juro fixo. Os celeiros comuns prosperaram, especialmente nas regiões cerealíferas, onde predominaram durante séculos, mas com uma organização rudimentar e sem controlo sobre a Junta que os administrava, ocorreram abusos que levaram alguns celeiros à ruína; as sucessivas crises agrícolas, os movimentos migratórios e os elevados juros praticados também não terão sido alheios a estes desenvolvimentos; em finais do século XVIII, projectos de reforma visando a prosperidade da agricultura lamentavam já a sua escassez, corrupção, ou ineficácia, defendendo a necessidade de criar novas instituições de crédito agrícola e reformar as existentes.

Durante todo o século XIX, o regime monetário português foi alvo de transformações muito profundas, passando do regime bimetalista tradicional (moeda de ouro e de prata) ao regime de padrão-ouro, e de um sistema com predomínio da moeda metálica para um sistema com predomínio da moeda fiduciária. A partir da década de 30 do século XIX começou a desenvolver-se um sistema bancário constituído por vários bancos emissores, bancos comerciais, hipotecários e caixas económicas, mas faltando os bancos de investimento.

O acesso ao sistema bancário e muito concretamente ao crédito encontrava-se ainda limitado às duas principais cidades do país (Lisboa e Porto), apenas a partir de 1872 começaram a surgir alguns bancos na região a norte do Mondego e uns poucos na zona sul. Na província, as dificuldades que os agricultores tinham para aceder aos meios financeiros necessários à manutenção de uma actividade regular eram enormes, e os juros a que estavam sujeitos eram tão mais elevados quanto maior a distância aos grandes centros e menor a densidade populacional, chegando a atingir níveis de usura.

Durante o século XIX, vários autores defenderam a necessidade de criação de uma instituição especializada em crédito agrícola, dada a clara inadequação da banca comercial ao financiamento da agricultura; esta encontrava-se fundamentalmente nas cidades de Lisboa e Porto, os juros e prazos que praticava eram demasiado elevados e claramente inadequados à actividade agrícola e a exigência de hipotecas impedia a maioria dos pequenos agricultores e rendeiros de aceder ao crédito. A banca comercial e a agricultura tinham princípios e valores económicos opostos, como caracterizou Oliveira Martins:

Só o solo nos pertence, só o líquido do rendimento agrícola nos enriquece? Não. A fartura de uma população rural ignorante, junta-se a opulência das classes capitalistas de Lisboa e das cidades do Norte, não mais culta, porém mais videira. **Uma granja e um banco: eis o Portugal português.** [...] Assim **as populações rurais e as urbanas, a propriedade e o capital [...] isoladas, não se penetram.** Se o capitalista compra terras, é para as arrendar, vivendo sempre do juro. E capitalista e proprietário, provinciano um, cosmopolita o outro, [...] Um olha para os milhos, o outro para os papéis [...] ²⁵⁰

A banca mutualista surgiu como alternativa aos valores da banca comercial e à sua inadequação às necessidades de capital para a actividade agrícola. Paralelamente à perda da funcionalidade económica dos Celeiros Comuns, começaram a desenvolver-se esforços de criação de associações mutualistas de apoio à agricultura e foi-se projectando a criação do crédito agrícola segundo os moldes da banca moderna, envolvendo diversas tentativas para legislar a sua criação. Durante todo o século XIX foram surgindo variadas iniciativas de associativismo agrícola e de fomento da agricultura, e em 1894, o governo aprovou o decreto que regulamentava a criação dos Sindicatos Agrícolas, prevendo que a sua criação facilitaria a aquisição de novos conhecimentos, de materiais, máquinas e instrumentos, assim como o escoamento das produções dos sócios. Esta lei viria a representar o início do crédito agrícola em Portugal, uma vez que era concedida aos sindicatos, a possibilidade de constituição de caixas de crédito. Na sequência da publicação desta legislação, foram surgindo vários sindicatos agrícolas pelo país e entre 1907 e 1910 surgiram as primeiras cinco Caixas de Crédito a eles associadas.

Finalmente, depois da proclamação da República, por iniciativa do Ministro do Fomento, Brito Camacho, foi aprovado o decreto com força de lei de 1 de Março de

²⁵⁰ MARTINS, J.P. Oliveira, *Portugal Contemporâneo*, Vol. 1, 3ª edição, Lisboa, Livraria António Maria Pereira, 1895, pp. 415-416.

1911, que criou as bases jurídicas e legais do que viria a ser o Crédito Agrícola Mútuo. Na sequência desta nova legislação, surgiram 85 Caixas Agrícolas só entre 1911 e 1929; esta legislação também contribuiu para a expansão do número de sindicatos agrícolas existentes no país, uma vez que as caixas de crédito agrícola só podiam funcionar anexas a estes.

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo surgiram em resultado de movimentos associativistas de cariz cooperativo e mutualista, como unidades locais dispersas, autónomas, com gestão própria e sem outras regras em comum para além das poucas que a legislação lhes facultava. Na sua génese estavam limitadas ao âmbito concelhio, ao financiamento da actividade agrícola e à distribuição de subsídios estatais à agricultura.

A criação/constituição do Crédito Agrícola Mútuo como instituição, e de cada Caixa Agrícola, dependeu essencialmente da capacidade de agregação de vontades, conhecimentos, informação e alianças através de redes sociais, quer locais/regionais, quer centrais, quer ainda entre estas duas escalas; e também do cruzamento de círculos sociais como oportunidade de constituição de pontes que conferiam capital social aos actores e às instituições nascentes, e que favoreciam a confluência de diferentes círculos e interesses no desenvolvimento de inovações institucionais.

Pudemos examinar que os grupos de influência que se aliaram e empenharam na defesa desta causa eram maioritariamente constituídos por elites pertencentes a diferentes círculos: intelectuais, económicas, agrárias e políticas. Dos socialistas utópicos e proudhonianos, republicanos e reformistas; estudiosos, investigadores e mentores do ensino agrícola em Portugal; grandes proprietários agrícolas, com origens sociais diversas e visões culturais e políticas distintas, fizeram convergir as suas diferentes redes de relações e interesses à volta do esforço de criação do Crédito Agrícola Mútuo, reforçando reciprocamente as suas áreas de influência e o estatuto social da instituição nascente.

A actuação descoordenada das primeiras Caixas Agrícolas e a pouca solidez financeira levou a que, na sequência da crise bancária dos anos 30 do século XX, tivessem estado sob a alçada e o controlo da Caixa Geral de Depósitos. Todavia, esta tutela não era bem aceite nem desejada pelos órgãos directivos de algumas Caixas, que começaram a sentir a necessidade de ter uma corporação que as apoiasse e defendesse

os seus interesses junto das entidades estatais e da entidade reguladora do sector financeiro, o Banco de Portugal.

Na sequência do processo de democratização resultante do 25 de Abril de 1974, começou a tomar forma um movimento associativo de Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, criando federações regionais e dando origem em finais de 1978 à FENACAM – Federação Nacional, e em 1984, à Caixa Central. Estas corporações tinham como finalidade a representação, a promoção e o desenvolvimento das Caixas Agrícolas suas associadas. É após o surgimento da FENACAM e da Caixa Central que se dão as maiores alterações legislativas que foram permitindo o crescimento consolidado do SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo – e a criação do Grupo Crédito Agrícola.

A actuação da Caixa Central tem tido um papel fundamental na diversificação da actividade do Crédito Agrícola, na persecução da prestação de serviços de um banco universal, na unificação e desenvolvimento dos sistemas informáticos, na divulgação e disseminação de metodologias de trabalho, na formação e requalificação dos colaboradores, no lançamento de produtos e na criação das Empresas do Grupo que asseguram áreas cruciais para a actividade e para o negócio, e tendente a uma forte homogeneização dos modelos, das estruturas e dos procedimentos organizacionais através de todo o Grupo.

Procurando reduzir as assimetrias do mercado, os custos de transacção, e a incerteza face a um mercado altamente concorrencial através de melhor controlo do risco, da redução da incerteza e da antecipação das contingências, inicialmente por evolução endógena buscando um reposicionamento no mercado e depois em resposta a constrangimentos normativos externos, a centralização e a reorganização do Grupo criaram uma maior unificação, que resultou num cimentar das relações na rede e numa maior inter-dependência e partilha. O resultado foi um processo de isomorfismo organizacional tanto a nível interno, através da convergência das múltiplas Caixas de Crédito Agrícola para um modelo comum, como externo, através de uma aproximação da estrutura organizacional do Grupo Crédito Agrícola ao modelo legítimo de organização prevalecente no mercado financeiro, apesar da manutenção de algumas das especificidades herdadas da sua trajectória histórica.

No que respeita aos recursos discursivos utilizados pelos vários actores sociais que ao longo da história do Crédito Agrícola fizeram a sua apologia e a sua defesa, verificámos que, ainda que com discursos muito distintos, no decurso de mais de um século de textos, encontramos sempre presentes valores como a proximidade, a melhoria de condições das populações, o empenhamento no desenvolvimento e no progresso, e a demarcação face ao lucro mercantil, primeiro visto como antagónico, depois como subordinado e instrumental face aos valores de mais proeminente grandeza cívico, doméstico e industrial. Pudemos ainda observar que as principais preocupações foram sofrendo alterações ao longo dos tempos, deixando de se centrar tanto nos agricultores, na melhoria das suas condições de vida, de trabalho e no desenvolvimento da agricultura, para se centrarem mais na organização em si, nas suas próprias condições de evolução e manutenção no mercado financeiro; todavia reconhecendo-se que os valores originários permanecem presentes de uma forma transversal em quase todos os discursos, continuando a servir tanto mais de marca identitária diferenciadora da instituição Crédito Agrícola, quanto mais esta se integrou no mercado financeiro e se aproximou dos seus padrões organizacionais, culturais e normativos.

Este caso exemplifica, assim, um processo duplo de inovação institucional. Em primeiro lugar, a génese de uma instituição com valores, normas e regras formais próprios permitiu a criação de organizações creditícias subtraídas ao mercado financeiro dominante. Mais tarde, num segundo processo, a instituição mutualista viria a integrar-se na instituição financeira dominante e nesse mesmo mercado, num claro isomorfismo organizacional conforme Di Maggio e Powell. No entanto, esse processo fez-se sem perder o cariz diferenciador da instituição mutualista. Assim, esta integração não foi isenta de tensões e de polémicas, cuja resolução implicou um trabalho simbólico patente nos sucessivos discursos: valores que nos primeiros discursos eram atacados como antagónicos aos valores centrais da instituição, passaram a surgir-nos, nos últimos discursos, como legítimos enquanto instrumentais e subordinados, revelando uma resolução das tensões pela via discursiva.

BIBLIOGRAFIA/ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[Anónimo], *Plano de erecção de montepios pecuniários para o maior fomento da agricultura, artes, e comércio* (1781), Ed. José Luís Cardoso

[Anónimo], *Memórias Económicas Inéditas (1780-1808)*, Lisboa, Academia das Ciências de Lisboa, 1987

ABBOTT, Andrew, *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago e London, The University of Chicago Press, 1988

ABREU, Jorge, *A Revolução Portuguesa: O 31 de Janeiro (Porto 1891)*, Edição da Casa Alfredo David, Lisboa, 1912

ADAMS, John, *Risk*, University College, London, 1995

ANDRÉ, Carlos, GARCIA, Cláudia, *100 Anos do Crédito Agrícola em Portugal (1911-2011)*, Lisboa, CCCAM, 2011

BARROS, Henrique Gama, *História da Administração Pública nos Séculos XII a XV*, Lisboa, Tipografia da Academia Real das Ciências, 1896, Tomo II

BECK, Ulrich, *A reinvenção da política: rumo a uma nova teoria da modernização reflexiva*. In: *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. Celta Editora, Oeiras, 2000

BECKER, Howard, *Sociological Work. Method and Substance*. Chicago: Aldine Publishing Company. 1970

BERGKAMP, Lucas, *Compensating personal injuries caused by DES: “no causation liability” in the Netherlands*. *European Journal of Health Law*, Netherlands, 1994

BERNARDO, Maria Ana, *O associativismo agrícola português no Liberalismo e na 1ª República: os sentidos de um percurso*. *XXII Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social “Empresas e Instituições em Perspectiva Histórica”*, Aveiro, 15-16 de Novembro de 2002 [www.egi.ua.pt/xxiiaphes]

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Éditions Gallimard, Paris, 1999

BOLTANSKI, Luc, THÉVENOT, Laurent, *De La Justification, Les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard, Paris, 1991

BOLTANSKI, Luc, – *Les cadres. La formation d’un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit. 1982

BOLTANSKI, Luc, *L’amour et la Justice comme Compétences, trois essais de sociologie de l’action*, Éditions Métailié, Paris, 1990

BRAGA, Teófilo, *A Revista Contemporânea*, 1.º vol.

BRAGA, Teófilo, *Enciclopédia Portuguesa Ilustrada*, Porto, vol. V

BURT, R. S., “From Structural Holes: The Social Structure of Competition”, in DOBBIN, F. (ed) *The New Economic Sociology - A Reader*, Princeton University Press, Princeton e Oxford, 2004

CARRUTHERS, Bruce, BABB, Sarah, *Economy / Sociology: Markets, Meanings, and Social Structures*, Thousands Oaks, CA: Pine Forge Press 2000

CASTRO, Rodrigo, *A Crítica e a Dádiva na Construção do Vínculo Social*, in www.jornaldomauss.org, consultado em 20 de Abril de 2011

COELHO, Armando Paula, A Campanha do Trigo e a Junta de Colonização Interna, in CABRAL, Manuel Villaverde, *Materiais para a História da Questão Agrária em Portugal - séculos XIX e XX*, Porto, Editorial Inova, 1974

COELHO, Jacinto Prado, Recensão crítica a “Herculano e a Consciência do Liberalismo Português”, de Joaquim Veríssimo Serrão, *Colóquio/Letras* (46) Nov. 1978

CORDEIRO, A. X. Rodrigues, *Novo Almanaque de lembranças luso-brasileiro para 1879*

CORVO, João de Andrade, *Organização do Crédito Agrícola e Industrial – projecto de lei*, Imprensa Nacional, Lisboa, 1867.

DiMAGGIO, Paul, POWELL, Walter, A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, 2005

DURKHEIM, Émile, *A Divisão do Trabalho Social*, Editorial Presença, Lisboa

FONSECA, Helder Adegar, *O Alentejo no século XIX: Economia e atitudes económicas*, Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1996

FONSECA, Helder Adegar, Elites agrárias e crescimento económico na periferia portuguesa do século XIX: O exemplo do Alentejo na era liberal (1850-1910), *Análise Social*, vol. 33, 1998

FONSECA, Helder Adegar, As elites económicas alentejanas, 1850-1870: anatomia social e empresarial, *Análise Social*, 31 (135-137), 1996

GIDDENS, Anthony, *A teoria da estruturação*, in Corcuff, P., *As novas sociologias*, Sintra, VRAL, 2001

GIDDENS, Anthony, *A constituição da sociedade*, São Paulo, Martins Fontes

GOFFMAN, Erving, *A Ordem da Interação - Os Momentos e os Seus Homens*, Relógio D'Água, 1999

GRAÇA, Laura Larcher, *Propriedade e Agricultura: evolução do modelo dominante de sindicalismo agrário em Portugal*, Lisboa, Conselho Económico e Social, 1999

GRANOVETTER, Mark, "Acção Económica e Estrutura Social: O problema da incrustação", in J. PEIXOTO e R. MARQUES (org.), *A Nova Sociologia Económica*, Oeiras, Celta, 2003

GRILO, J. Francisco, *Mutualismo Rural e Crédito Agrícola – Estudo de Economia Agrícola e Social*, Livraria Ferin Batista, Torres e C.ta, Lisboa 1912

GUIMARÃES, Paulo, As associações capitalistas eborenses: actores, áreas de negócio e ritmos de formação (1889-1960), *Revista da Faculdade de Letras*, Porto, III Série, vol. 8, 2007

GULATI, Ranjay, “Alliances and networks”. *Strategic Management Journal*, Hoboken, NJ, v.19, 1998

HASS, Jeff, *Economic Sociology, An Introduction*, Routledge, USA e Canadá, 2007

HERCULANO, Alexandre, *Projecto de Lei de Criação da Caixa de Socorros Agrícolas de Belém*. Imprensa Nacional, Lisboa, 1855.

HUGHES, Everett, *The Sociological Eye*, Transaction Publishers, New Brunswick and London, 1993

JORGE, Ana Maria, “Literatura e religião nas conferências do Casino: as conferências de Augusto Soromenho e Eça de Queirós”, *Lusitania Sacra*, 2ª Série, 1, 1989

LANE, Harry; BEAMISH, P. W., “Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs”. In Lane H., Di Stefano J., Maznevskim M., *International Management Behavior: Text, Readings, and Cases*, Blackwell Publishing, U.K., 2000

LAVILLE, Jean-Louis , Vers une économie sociale et solidaire?, *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, nº 28, 2001

LIMA, Jayme de Magalhães, *O snr. Oliveira Martins e o Seu Projecto de Lei*, Typ. De António José da Silva Teixeira, Porto, 1887.

LUHMANN, Niklas, *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingência en la sociedad moderna*. Barcelona, Ed. Paidós, 1997

MACHADO, Álvaro Manuel, *A Geração de 70 - uma revolução cultural e literária*, Lisboa, Instituto de Cultura e Língua Portuguesa, Ministério da Educação, 1986

MANSINHO, Maria Inês, *Crédito Agrícola Mútuo: Percursos e Territórios*, Lisboa, ISAPress, 2009

MARTINS, Conceição Andrade (coord), *A Associação Central da Agricultura Portuguesa (ACAP/RACAP): resultados preliminares de um projecto em curso sobre o associativismo agrícola em Portugal*. in <http://www2.egi.ua.pt/xxiiaphes/Resumos/c%20CA%20Martins%20onRacap.PDF>

MARTINS, Conceição Andrade, MATOS, Ana Cardoso de, ROCHA, M.^a Manuela (2005), “A defesa do associativismo agrário pela RACAP (1860-1910)”, in XXIV Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social, Lisboa, ICS-UL (em cd-rom)

MARTINS, J.P. de Oliveira, *Projecto de Lei de Fomento Rural* (1887), in *idem, Fomento Rural e Imigração*, Lisboa, Guimarães & C.^a Editores, 1956

MARTINS, J.P. de Oliveira, *Portugal Contemporâneo*, Vol. 1, 3^a edição, Lisboa, Livraria António Maria Pereira, 1895

MÓNICA, Maria Filomena (coord.) – *Dicionário Biográfico Parlamentar 1834-1910*, Lisboa, Colecção Parlamento, Imprensa de Ciências Sociais e Assembleia da República, 2004

MÓNICA, Maria Filomena, O senhor Ávila e os conferencistas do Casino, *Análise Social*, vol. 35 (157), 2001

MÓNICA, Maria Filomena, Capitalistas e industriais (1870-1914), *Análise Social*, vol. 23 (99), 1987

MORDAU, Luiz Ferrai de, *Despertador da Agricultura de Portugal* (1782), ed. Moses Bensabat Amzalak, *Revista do Centro de Estudos Económicos* (11), Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, 1950

MOREIRA, J.A.Tavares (coord), *História do Crédito Agrícola*, Cadernos do Crédito Agrícola, Volume 3, edição Caixa Central, Lisboa, 2000

MURTEIRA, António M.S., *As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – Instituições Básicas do Sistema de Crédito Agrícola Português* – Conferência proferida na Feira da Agricultura de Braga, Agro-73, a 26 de Junho de 1973 (exemplar dactilografado depositado no Centro de Custódia Documental do Crédito Agrícola)

MURTEIRA, António M.S., *O Crédito Agrícola em Portugal*, Palestra apresentada no I Congresso da Lavoura, em Outubro de 1961. (exemplar dactilografado depositado no Centro de Custódia Documental do Crédito Agrícola)

NORTH, Douglass, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003

NUNES, Ana Bela; VALÉRIO, Nuno, “Moeda e Bancos”, in LAINS, P., SILVA, A.F. (org), *História Económica de Portugal, 1700-2000*, Vol.II

PAIS, José Machado et al. Elementos para a história do fascismo nos campos: A «Campanha do Trigo»: 1928-38 (I), in *Análise Social*, Vol. XII (2.º), 1976 (n.º 46)

PARSONS, Talcott, “*The professions and social structure*” in Parsons, T., *Essays in Sociological Theory*, New York, London, The Free Press, Colier Macmillan Publishers, (1954 e 1949)

PODOLNY, Joel M., “A status-based model of market competition”, *American Journal of Sociology* v. 98 n.º. 4, 1993.

POLANYI, Karl, *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro, Campus, 2000

POTTIER, Claude, La division internationale du travail. In: KERGOAT et al. *Le Monde du travail*. Paris: La Découverte, 1998

POWELL, Walter, SMITH-DOERR, Laurel, *Networks and Economic Life, The Handbook of Economic Sociology*, 1994

RAPOSO, José Hipólito. *Alentejo, Dos princípios à chamada Reforma Agrária*, Lisboa, Editorial O Século, 1977

RELVAS, José, *A Questão Económica Portuguesa: Aspectos do Problema Agrícola*, Conferência realizada a 3 de Março de 1910 no Porto, Tipografia Bayard, Lisboa, 1910

RIPAMONTI, João Achilles, *O Crédito Agrícola e os Bancos Rurais*, Tipografia Portuense, Lisboa, 1888

ROSAS, Fernando et al. *Nova História de Portugal – Portugal e o Estado Novo*, Editorial Presença, 1992

ROSENDO, Vasco, *O Mutualismo em Portugal, Dois Séculos de História e Suas Origens*, Lisboa, Montepio Geral, 1996

SÁ, Isabel dos Guimarães, LOPES, Maria Antónia, *História Breve das Misericórdias Portuguesas*, Coimbra, Imprensa da Universidade, 2008

SALAZAR, António de Oliveira, *Crédito Agrícola Mútuo e Crédito Individual*, Nota Oficiosa do Ministério das Finanças de 20 de Setembro de 1929 – original manuscrito depositado no Arquivo Nacional da Torre do Tombo, Arquivo Oliveira Salazar

SANTOS, Luís Costa, in O Mutualismo na Organização Social Moderna – Conferência da Semana Mutualista, *Revista Portuguesa de Seguros*, Lisboa, 1933.

SCOTT, W. Richard, *Institutions and Organizations – Ideas and Interests*, 3ª Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2008

SERRRA, Paulo, “Portugal 1910-1940: da República ao Estado Novo”, in Portugal Moderno, 1910-1940, coord. Paulo Henriques, Catálogo Exposição Portugal-Frankfurt, 1997.

SILVA, António de Moraes, *Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa*, vol. IV. Lisboa, Editorial Confluência / Livros Horizonte, 1980.

SIMÃO, Mª Manuel, *Cem Anos da Caixa de Crédito Agrícola do Cartaxo - Um Percurso*, CCAM Cartaxo, 2011

SIMMEL, Georg, “O cruzamento de círculos sociais”, in CRUZ, M. B.(org.) *Teorias sociológicas, Os Fundadores e os Clássicos*, Vol. 1, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1989

SOUSA, Paulo Silveira, “Gerir o dinheiro e a distinção: as caixas económicas de Angra do Heroísmo e os seus corpos dirigentes (1845-1915)”. *Arquipélago* (série História), vol. VI, 1, Ponta Delgada, Universidade dos Açores, 2002

SWEDBERG, Richard, “Sociologia económica: hoje e amanhã”, *Tempo Social*. Vol.16, nº.2, São Paulo, Nov. 2004

ULRICH, João Henrique, *O Crédito Agrícola em Portugal, sua organização*, Livraria Ferin-Editora, Lisboa, 1908

VANDELLI, Domingos, *Plano de uma Lei Agrária* (s.d. [1788]), ed. José Vicente Serrão, in Domingos Vandelli, *Aritmética Política, Economia e Finanças*, 1770-1804

WALZER, Michael, *As Esferas da Justiça em Defesa do Pluralismo e da Igualdade*, Editorial Presença, Lisboa, 1999

WEBER, Max, Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal: In: CAMPOS, E. (Org.). *Sociologia da burocracia*, Zahar, Rio de Janeiro, 1978.

WEBER, Max, *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, Ed UNB, Brasília, 1991

ZUKIN, Sharon, DiMAGGIO, Paul, *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*, Cambridge: Cambridge Univ. Press. 1990

Legislação

Decreto-Lei de 1 de Março de 1911

Lei 215, de 30 de Junho de 1914

Decreto Lei 5.219, de 8 de Janeiro de 1919 - Regulamento do Crédito Agrícola Mútuo

Decreto-Lei 16.666 de 27 de Março de 1929

Decreto-Lei 29.494 de 1939

Decreto-Lei 41.403 de 27 de Novembro de 1957

Decreto-Lei 231/82 de 17 de Junho

Decreto-Lei 182/87 – Regulamento do Fundo de Garantia

Decreto-Lei 24/91 – Novo Regime Jurídico do CAM. e regulamentação do SICAM

Decreto-Lei 230/95 – Alteração ao Regime Jurídico do CAM.

Decreto-Lei 320/97, de 25 de Novembro

Decreto-Lei 142/2009, de 16 de Junho de 2009

Sites

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/>

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/OCreditoAgricola/Historia.htm>

Arquivo Histórico do Banco de Portugal, disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/ArquivoHistorico/Paginas/SocGeralAgriFin.aspx>

Outros documentos

Balanço Social da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, Edição Caixa Central, 1992

Balancos Sociais Consolidados do Crédito Agrícola Mútuo, Edição Caixa Central, de 1994 a 2010

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Distribuição funcional 1993-2010	51
FIGURA 2 – Estrutura de habilitações literárias 1993-2010.....	52
FIGURA 3 – Criação de Caixas Agrícolas – distribuição por anos entre 1907 e 1930	66
FIGURA 4 – Criação de novas Caixas e Agências do Crédito Agrícola no Continente, 1907 – Fevereiro de 2011	67
FIGURA 5 – Distribuição actual de Caixas Agrícolas e Agências no Continente (Fevereiro 2011).....	68
FIGURA 6 – Criação de Caixas Agrícolas – distribuição por anos entre 1931 e 1977	71
FIGURA 7 – Criação de Caixas Agrícolas e Agências– distribuição por anos entre 1978 e 1990	72
FIGURA 8 – Criação de Caixas Agrícolas e Agências – distribuição por anos entre 1991 e Fevereiro de 2011	73
FIGURA 9 – Criação de Caixas Agrícolas e Agências, entre 1907 e Fevereiro de 2011.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias profissionais – CCTV Crédito Agrícola 1985	50
Quadro 2: Distribuição funcional 1993-2010	50
Quadro 3: Estrutura de níveis de habilitações 1993-2010	51
Quadro 4: Tabela de Categorias profissionais – ACT Crédito Agrícola 2003	53
Quadro 5: Explicação da codificação dos valores das <i>Cidades</i>	94